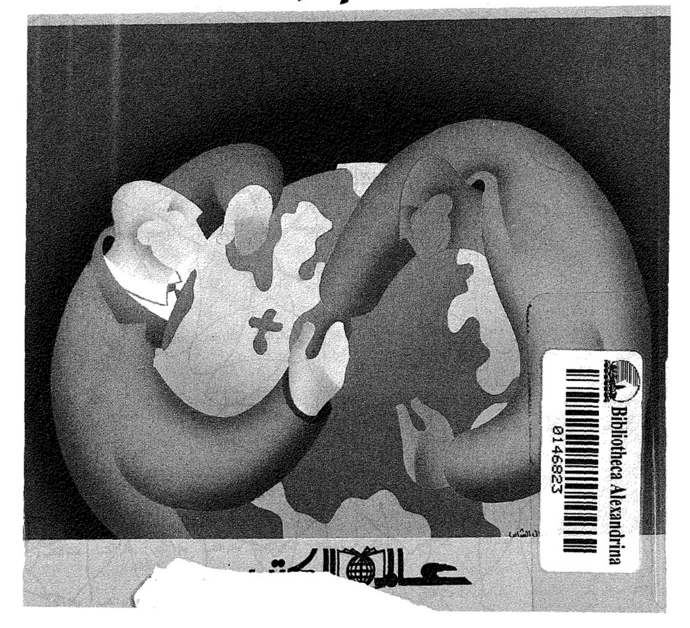
في الدبلوماسية المعاصرة

الدكتور السيد أمين شلبي



فى
الدبلوماسية المعاصرة



نشر * توزيع * طباعة

الادارة:

١٦ شارع جواد حسنى

تليفون ٣٩٢٤٦٢٦

فاكس ٣٩٣٩٠٢٧

المكتبة:

٣٨ شارع عبد الخالق ثروت

تليفون: ٣٩٢٦٤٠١

ص. ب ٦٦ محمد فريد

الرمز البريدي ١١٥١٨

فى الدبلوماسية المعاصرة

د. السيد أمين شلبي

الطبعة الثانيه١٩٩٧م

فى
الدبلوماسية المعاصرة

الدكتور السيد أمين شلبى

١٩٩٧

الناشر
عالم الكتب
٣٨ عبد الخالق ثروت ـ القاهرة

إلى الأجيال الجديدة للدبلوماسية المصرية

تصدير الطبعة الثانية

كان الاستقبال المشجع الذى لقيته الطبعة الأولى من هذا الكتاب سواء من المشتغلين بالدبلوماسية أو من المهتمين بها والدارسين لها، دافعا إلى إصدار هذه الطبعة الثانية. كما كانت ملاحظاتهم الموضوعية وتعقيباتهم حافزاً على إضافة بعض الفصول الجديدة لكي تجىء هذه الطبعة الجديدة فى صورة أكثر تكاملا تستكمل عناصر ومقومات الدبلوماسية فى أصولها وفى تطورها المعاصر.

لذلك سوف يجد القارىء أن هذه الطبعة تضم خمسة فصول جديدة:

* يتضمن الأول عرضا لتطور الدبلوماسية كنظرية وممارسة معتمدا على أحدث وأشمل ماكتب عن الدبلوماسية وحيث يستعرض ويحلل تطوراتها وأحداثها وأسبابها وشخصياتها البارزة، ودروسها الثابتة والقيم والتقاليد التى كانت تمثلها وتعمل وفقا لها، وذلك عبر ثلاثة قرون منذ أن صاغ الكاردينال ريشيليو الدبلوماسية الفرنسية، ومن ثم الأوروبية، وكما تجسدت بعده فى شخصيات مثل: بسمارك، ومترنيخ، وكاسترله، وسترسمان، وبرياند، وتشمبرلين، وديجول، ثم الدبلوماسية السوفيتية منذ ستالين حتى جورباتشوف، وحتى بزوغ الدبلوماسية الأمريكية بتقاليدها المتعارضة كما تجسدت فى فرانكلين روزفلت وويدروويلسون ثم رؤساء ما بعد الحرب العالمية الثانية ابتداء من تيورور روزفلت حتى رونالد ريجان.

ويقدم الثانى بشىء من التفصيل التعريفات التى أوردها شراح الدبلوماسية ومؤرخوها التى تتضمن تحديدا أكثر لمجالاتها وعلاقاتها

بقضايا هامة أخرى. كما يتضمن نفس الفصل توضيحا للأهداف والمقاصد التي تهدف الدبلوماسية إلى تحقيقها، والمناهج والأساليب التى تستخدمها لتحقيق هذه المقاصد.

وما دام الكتاب يركز أساسا على الدبلوماسية الجديدة، فقد كان من المناسب حقا أن يعقد مقارنة بينها وبين الدبلوماسية التقليدية أو القديمة والتى حددهـا هارولـــد نيكلسون بالدبلوماسية الفرنسية كما صاغها ريشيليو فى القرن السابع عشر، وتبنتها الدبلوماسية الأوروبية حتى وقوع التحول الكبير فى النظام الدولى عام ١٩١٩.

ومع أن الطبعة الأولى قد تضمنت فصلا عن خصائص السفير المعاصر وما يجب أن يمتلكه من خصائص ومقومات، إلا أنه بسبب التطور الذى لحق بالوظيفة الدبلوماسية وتعدد المجالات التى يعمل فيها الدبلوماسى، والقضايا التى يعالجها، وتعقد البيئة المحلية والأقليمية والدولية التى يعمل فيها، فقد كان من الضروري إضافة فصل جديد يعرض بشكل أكثر تفصيلا لما يجب أن يتحلى به الدبلوماسى بوجه عام، والسفير بوجه خاص، من قدرات شخصية وثقافية ومهنية، وكذلك ما يجب أن يتفاداه فى أدائه لمهمته، وأن يستعان فى تحديد هذه الخصائص بخبرات عملية لسفراء ودبلوماسيين بارزين، وكذلك من خلال وقائع جرت فى التاريخ الدبلوماسى أظهرت الدور الحاسم الذى تلعبه خصائص السفير فى توجيه الأحداث والتطورات.

وقد اختتمنا هذه الطبعة الجديدة بمناقشة قضية تتصل بشكل مباشر بالدبلوماسية المعاصرة والظروف الجديدة التى تعمل فيها مثل ثورة المواصلات والاتصالات والتى جعلت رؤساء الدول والحكومات ومستشاريهم وكذلك وزراء وخبراء من خارج الجهاز الدبلوماسى وممثليه المقيمين فى الخارج يلعبون دورا هاما فى إدارة العلاقات بين الأمم، وهو الوضع الذى جعل البعض يتساءل عما إذا كان دور الدبلوماسى المقيم مازال ضروريا، أو اعتباره على أحسن الأحوال، هامشيا ومراسميا.ويناقش الفصل الأخير هذا التساؤل بما يؤكد أن دور الدبلوماسى، بافتراض قدراته وكفاءته، سيظل أساسيا لكى تدار العلاقات بين الأمم بشكل أكثر كفاءة وموضوعية.

***

بهذه الفصول الخمسة الجديدة ينقسم الكتاب فى طبعته الجديدة إلى قسمين متكاملين: يناقش الأول الدبلوماسية كنظرية من حيث تعريفها ومناهجها ومقاصدها الرئيسية وكذلك

طبيعتها وبدائلها، وتتبع تطورها على الأقل عبر القرون الثلاثة الأخيرة، وما صاحب هذا التطور من تقاليد وقيم متشابهة أو متعارضة فضلا عن شخصياتها البارزة التى أرست هذه التقاليد وباشرتها، ويختتم القسم بمحاولة إيضاح الفوارق، وأيضا التشابهات، بين الدبلوماسية القديمة أو التقليدية، وبين الدبلوماسية الجديدة التى نعاصرها بما اكتسبته من أبعاد جديدة نتيجة للتطور البالغ خاصة وسائل المواصلات والاتصالات والمعلومات، وللتداخل المتزايد بين القضايا العالمية.

أما القسم الثانى فهو يعالج الدبلوماسية كما تمارس فى الحقل الدبلوماسى وفى الإدارة اليومية للعلاقات بين الدول ومن ثم تركز فصول هذا القسم على القنوات التى تعمل من خلالها الدبلوماسية وأدواتها وطرائقها، وتركز بوجه خاص على الأداة الرئيسية لهذه الممارسة وهو المبعوث الدبلوماسى من حيث اختياره وتدريبه وما يجب أن يتصف به من خصائص مهنية وثقافية وفكرية وعلى دوره كمفاوض وما تتطلبه هذه العملية الدقيقة من خبرات وأدوات.

وبعد،

فأرجو أن تكون هذه الطبعة الجديدة قد استجابت لملاحظات وتوقعات قراء الطبعة الأولى، وأن تكون قد قدمت جديدا لتضيفه إلى المكتبة الدبلوماسية العربية.

د. السيد أمين شلبي

المعادى. أكتوبر ١٩٩٦

مقدمة الطبعة الأولى

ترتبط الدبلوماسية فى أذهان الناس بمعان متعددة إن كانت تدل على شىء فإنما تدل على ذلك التنوع الذى تنطوى عليه الدبلوماسية. فهى عند البعض تمثل هذا العالم الزاهى الحافل بالحفلات والمآدب والجو المعطر والذي يضم أناسا مرفهين يقضون حياتهم يتنقلون بين مدن الأرض العامرة، وهى عند البعض الآخر تعنى ذلك العالم الذى تحاك فيه الدسائس والمؤامرات وتدار الحروب ويخطط لها، وهى عند فريق ثالث لا ترمز إلى موضوع بقدر ما ترمز إلى نمط من الناس يتميزون بالذكاء والدهاء والقدرة على الخروج من المآزق، كما يتميزون فيما يصدر عنهم بالحرص والدقة والتحرج. أما المعنى الأخير، والأكثر موضوعية، وكذلك لا يطرأ إلا للقلة العليمة من الناس، فالدبلوماسية هى إدارة العلاقات الدولية بطريق التفاوض، أو هى فن إدارة العلاقات الدولية أو عملية تسيير شئون الدولةالخارجية، أو هى بشكل أكثر تحديدا أداة تنفيذ السياسة الخارجية أو فن إرجاد القوة كملجأ أخير. وفى نطاق هذا المعنى الأخير، وبشكل أكثر اتساعا وتحررا من التعريفات الأكاديمية، نستطيع أن نعتبر أن الدبلوماسية إنما تمثل تلك الجسور التى تقام بين الأمم والشعوب بالصبر والإصرار والدأب.

○○

والحكمة كذلك، فى عالم مشحون بالأزمات والتوترات قد يصفو مناخه ويروق فى الصباح ولكنه يكفهر ويغيم فى المساء، وهذه الجسور التى تحرص الدبلوماسية على بنائها واستمرارها لم تعد اليوم قاصرة على ميدان واحد كما كانت فى الماضى وهو ميدان السياسة وعلاقاتهاالتقليدية، وإنما تعدتها إلى ميادين أخرى أكثر تأثيرا فى حياة الشعوب وهى ميادين الاقتصاد والثقافة والعلوم والإعلام والسياحة وانتقال البشر، والطاقة، إلى آخر مكونات حياة العالم اليوم بما تتسم به من تعقد وتركيب. ومثل هذا التنوع فى اهتمامات ومجالات الدبلوماسية اليوم لم يكن قائما فى القرن الماضى مثلا حيث إنه نتاج هذا التحول الخطر الذى حدث فى تركيب العالم من عالم يضم خمسين دولة عند الحرب العالمية الأولى إلى عالم يضم مائة وخمسين دولة لكل منها مصالحها وارتباطاتها ومشاكلها، ثم إلى الثورات التى غيرت وجه العالم ابتداء من الثورات الاشتراكية إلى ثورة المستعمرات إلى ثورة العلم والتكنولوجيا.

لذلك ليس غريبا أن يقال أن الدبلوماسية بهذا المعنى إنما تحمل هموم العالم، وأن الدبلوماسى لم يعد ذلك الكائن المرفه وإنما أصبحت تثقله أمور وأحداث لم يكن زميله يفكر فيها أو يواجهها من قبل.

والدبلوماسية قديمة قدم الكهوف، فهى ترتد إلى تلك الحقبة السحيقة من الزمن حيث سئمت القبائل البدائية القتال الذى كان ينشب بينها بسبب النزاع حول مناطق الصيد أو حول مورد ماء واختطاف النساء وسرقة الماشية، وقد استولى على قبيلتين منها الذعر من أن يؤدى استمرار القتال إلى فنائهما معا فرغبتا فى الصلح، غير أن مثار الصعوبة كان يكمن فى كيفية تقديم المقترحات حول عناصر الصلح للطرف الآخر فليس أخطر من أن تتقدم نحو عدو مسلح حيث لا يحميك إلا النوايا الطيبة. وأخيرا هدى التفكير المتواصل إحدى الجماعتين إلى اختيار جماعة من رجالها ارتدوا زيا خاصا مزركشا أضفى عليهم مظهرا ساميا وقد نجحوا بمظهرهم هذا أن يبرهنوا أنهم أصحاب رسالة سامية كما ان عليهم أن يمتلكوا من القدرات والمهارات ما يتمكنون به من إقناع الطرف الآخر فى السلام وتأمينه لقبيلتهم، وهكذا أنيط بهم القيام بأول نشاط دبلوماسى عرفته البشرية.

وقد كان اليونان يجندون قادتهم البارزين للمفاوضة حينما يتهددهم عدو من الخارج ، وكانوا يعاقبونهم بالنفي حين تكون جهودهم غير مرضية، ورغم أن الرومان قد اعتمدوا على العمل المباشر أكثر من اعتمادهم على الكلام، إلا أنهم كانوا يلجأون إلى الدبلوماسية

أيضا، ويقال إنه إن لم تكن روما قد قدمت شيئا للدبلوماسية لكفاها أن قدمت فكرة قدسية المعاهدات. ومن الطبيعي أن تضمن روما، وهي في أوج عظمتها، معاهداتها كل الإمكانيات الممكنة.

وباستقرار مركز القوة في عصر النهضة وبدء استقرار المواصفات بين الشعوب، بدأ وضع إطارات مقننة للدبلوماسية، ولنأخذ على سبيل المثال مسألة كالأسبقية بين السفراء والمبعوثين في جلوسهم وركوبهم وتقدمهم، الأمر الذي دار حوله ملحمات ومباريات خلال القرن السابع والثامن عشر، وقد انتهت هذه المشكلة منذ قرن ونصف بفضل مؤتمر ڤيينا ـ ١٨١٥ ـ الذي قرر أن تكون أسبقية السفراء وفقا لأقدميتهم في الوصول إلى البلد المعتمدين لديه.

غير أن التطور الحقيقي الذي لحق بالدبلوماسية والذي يكاد يصوغ وجهها المعاصر إنما كان نتيجة التغيرات العميقة التي حدثت في وسائل المواصلات وأساليب نقل المعلومات والأخبار، وإلى استقلال الشعوب وظهور سيادات وكيانات مستقلة وظهور حكومات ممثلة للشعوب، وانتشار التعليم، وبروز التنظيمات الدولية التي تضم شعوب العالم. والواقع أنه خلال القرن ونصف القرن الماضي لم يكن لشيء تأثير على الدبلوماسية وعلى أساليب عملها مثل ذلك الذي أحدثه التطور في المواصلات. فحين عقد مؤتمر ڤيينا عام ١٨١٥ لم يكن رجال هذا المؤتمر يتصلون بعواصمهم بشكل أسرع مما كان يفعله الرومان في بداية العصر المسيحي، ومنذ أقل من قرنين كان السفير الفرنسي يحتاج إلى شهرين ونصف شهر لكي يسافر من باريس إلى استكهولم، في الوقت الذي يستطيع السفير اليوم أن يتناول إفطاره في أثينا وغداءه في مدريد. وأن يكون في مكتبه بعد ظهر نفس اليوم، وقد تحقق للدبلوماسي فائدة من سرعة المواصلات من حيث سرعة نقل تقاريره إلي عاصمته،وعدد الأفراد والشخصيات الذين يمكن أن يتصل بهم في بلاده، وتلقي توجيهات ومواقف عاصمته إزاء حدث من الأحداث. وفي الزمن الماضي لم يكن للدبلوماسي علم كبير بالأحداث التي تجري في أطراف أخرى من الأرض، أما اليوم فهو يمتلك من المعلومات والأخبار عما يجري في أطراف العالم أكثر مما يستطيع أن يستوعبه.

ورغم أن التقدم في المواصلات قد قلل من تلك السلطة المطلقة التي كانت للسفير، إلا أن هذا لا يعني أن تأثيره في الأحداث ومشاركته في صنع قرارات بلاده من خلال تقييمه للموقف وتقديره لاتجاهات الأحداث قد انعدمت، ذلك أن التعقيد الذي ألم

بالعلاقات الخارجية والدولية المعاصرة ودقة العناصر التى تحكمها وتكوينها اليوم قد جعل الحكومات تعتمد بشكل متزايد على تحليل ممثليها للأحداث ورؤيتهم لها، وعلى ماذا يجب أن تكون مواقف حكوماتهم منها، ذلك أنه من العوامل التى تضفى قيمة على ما بيديه من تقديرات هو أنه« هناك» وأنه «فى» البلد الأجنبى وفى الموقع حيث تتاح له طرق لاحد لها من التعرف والفهم لهذا البلد واستكشاف العناصر الفعلية لقوته، وضعفه، وإمكانياته، فإن عمله فيما يقول بسمارك «يتضمن التخاطب الفعلى مع الناس والحكم بدقة على مايمكن لشخص آخر أن يفعله، والتقدير الدقيق لوجهات نظر الآخرين ، وفى التقدير الدقيق لوجهة نظره» فى كونه«فى تداخل مع الناس» وهو ما يعنى أن يكون متحكماً فى المناسبات وأن يتمكن من التأثير فى الأحداث إن لم يستطع التحكم فيها.

ومن ظواهر عصرنا الأخرى التي كان لها تأثير بالغ على الدبلوماسية انتشار عقيدة الديموقراطية وبروز الشعوب وامتلاكها لأقدارها، فحين جلست القوى الأوروبية حول مائدة مؤتمر فيينا عام ١٨١٥ لم يكن بينهم ممثل واحد للديمقراطية كما نفهمها اليوم، فقد كانت الدبلوماسية وممارساتها بالنسبة لهذه القوى هى أمر من أمور الحكام، لذلك كانت من أخطر الاعتراضات على دبلوماسية الحكام هذه أن مجموعة من الرجال تستطيع أن تضع أمن ورفاهية أمة فى خطر، وهو الانطباع الذى أكدته الحرب العالمية الأولى حيث ظهر أن المأساة كانت نتيجة هذا اللون من الدبلوماسية وغياب عنصر المشاركة الشعبية والتمثيل، وقد قيل عام ١٩١٨ «إن نظام السفراء القديم قد فشل كما لم يصبح موضع ثقة الشعوب، وسوف تصبح الدبلوماسية القديمة وهى دبلوماسية البلاط والطبقات العليا فى نظر الشعوب سخيفة.

لذلك كان انتشار العقيدة الديموقراطية قد جعل على الدبلوماسية فى تعاملها اليومى أن تتوافق مع رغبات الناخب وهو ما يعنى فى النهاية الرأى العام ، وقد يعكس ما قاله اللورد سترانج من أنه «فى عالم أصبحت فيه الحرب هى مأساة كل إنسان وكابوس كل إنسان فإن الدبلوماسية تصبح اهتمام كل إنسان»، هذا التأثير العميق الذى تركته الديموقراطية على الدبلوماسية حيث أصبحت أكثر تعرضا لضغوط الرأى العام وأذواقه،كما أنها فقدت تقاليدها الأرستوقراطية.

من هنا أصبحت الديموقراطية المفتوحة أحد عناصر الديموقراطية والثقة فيها فى العالم كله، وقد بلغت المناصرة الشعبية لمفهوم الدبلوماسية المفتوحة القمة فى نهاية الحرب الأولى

حين ظهر شعار«الاتفاقيات المفتوحة عن طريق علني» ، وفي فضح الثورة الاشتراكية في روسيا للاتفاقيات السرية التي عقدها العهد القيصرى ، وقد ضمن مبدأ الاتفاقيات العلنية ميثاق عصبة الأمم الذى نص على أن تودع الدولة العضو سكرتارية العصبة نسخا من كل الاتفاقيات الدولية التى هى طرف فيها كما أصبح هذا المبدأ أيضا جزءا من ميثاق الأمم المتحدة.

إن سيادة العقيدة الديموقراطية وتأثيرها الذى رأيناه على مضمون وأساليب ممارسة الديموقراطية وكذا بروز قوة الرأى العام وأثره على صناعة القرارات والمواقف السياسية للحكومات، إن هذا يدفعنا إلى أن نتعرض لتطور حديث يرتبط بالدبلوماسية وهو ما أصبح يعرف «بالدبلوماسية الشعبية» ، فهذه الدبلوماسية رغم أنها لا تحوى خصائصا ومستويات الدبلوماسية التقليدية الرسمية، إلا أنها تمثل إحدى الأدوات المباشرة والفعالة فى ربط الشعوب وتحقيق التواصل بين الأمم، وهو ما يمكن أن يكون إحدى أدوات دعم ومساعدة الدبلوماسية الرسمية.

وتمارس هذه الدبلوماسية الشعبية على مستويات التكوينات والتنظيمات والاتحادات الشعبية مثل اتحادات الكتاب والفنانين والصحفيين والفرق الفنية والرياضية ووفود الشباب والعمال والمزارعين، ويرتبط بهذا الشكل الشعبى فى الدبلوماسية ما تقوم به فئات الخبراء والفنيين الذين توفدهم دولة بلغت مستويات ناضجة فى مجالات يحتاجها مجتمع آخر لم يتحقق له مثل هذا التقدم كخبراء الرى والتربة وبناء الخزانات وتشييد الطرق وتدريب الكادرات الفنية، وهذه الفئات لو حققت رسالتها لتركت تأثيراً ملموسا فى الحياة اليومية للمجتمعات ربما فاق فى تأثيره التأثير الذى تصنعه الدبلوماسية التقليدية، إلى جانب التطور الذى أحدثته أساليب المواصلات الحديثة وانتشار العقيدة الديموقراطية هناك، كذلك التطور الجديد الذى تحقق فيما يسمى الآن «دبلوماسية المؤتمرات» أو«الدبلوماسية المتعددة الأطراف» «والدبلوماسية العلنية» كما أطلق عليها«الدبلوماسية البرلمانية».

ويعتبر التنظيم الدولى القائم والمتمثل فى الأمم المتحدة أكثر النماذج تمثيلا لهذا الشكل من الدبلوماسية حيث يضم هذا التنظيم جميع دول العالم بعد أن تحقق الاستقلال لعديد من شعوب المستعمرات وبروز كياناتها الدولية وتملكها لإرادتها وتطلعها لأن يكون لها دور فى العالم الذى قام بعد الحرب العالمية الأولى وعرف بعصبة الأمم حينما لم يكن يضم سوى خمسين دولة، بمستواه اليوم فى الأمم المتحدة التى أصبحت تضم ١٥٨ دولة، يكفى أن نلحظ هذا الفرق كى ندرك أهمية هذا التنظيم فى تمثيل الرأى العام الدولى.

وباعتبار مجموعة القيم والأهداف التى أرساها ميثاق هذه المنظمة الدولية كأساس تقوم عليه علاقات دولها، فإن أحكام هذا الميثاق تستهدف القضاء على شريعة الغاب فى العلاقات الدولية وإلى أن تمارس كل دولة دبلوماسيتها لا فى إطارها الفردى وغاياتها الضيقة المحدودة وإنما فى نطاق الهدف العام للدول الأخرى الأعضاء فى العائلة الدولية غير أن مجموعة القيم هذه ربما لا تتعدى فى كثير من المواقف المستوى النظرى حيث تتدخل مصالح وصراعات القوى وتعكس أهداف المنظمة الدولية وتسعى إلى تحويلها إلى آراء لخدمة أهدافها الذاتية.

ورغم هذا فإن دبلوماسية المنظمات الدولية هى أقرب الدبلوماسيات إلى الرأى العام وإلى مزاجه بحكم العلنية التى تسود أعمالها وبحكم أن الوفود وهى تعمل فى نطاق هذه الدبلوماسية تعلم أنها تخاطب الرأى العام الدولى، ولذلك فقد شاركت هذه الدبلوماسية بقسط كبير فى زيادة الوعى لدى الرأى العام الدولى وحساسيته لمشكلات العالم وأزماته، كما حقق اتصالا مباشرا بين شعوب العالم من خلال مشاركتها فى الحياة الدولية.

ونظرا لتعقد وتعدد أوجه العلاقات الدولية اليوم وللعناصر المكونة لنشاطات الشعوب وخاصة التى حققت استقلالها حديثا وتتطلع إلى أن تبنى من جديد هيكلها الاقتصادى والاجتماعى الذى يفتقر فى بنائه الراهن لعديد من المقومات الأساسية، وكذلك إلى بروز الهوة الحضارية التى تفصل بين الشعوب المستقلة حديثا وبين تلك التى حققت مراحل نموها الاقتصادى والاجتماعى، نقول أن هذا دفع دبلوماسية المنظمات الدولية إلى أن لا تقتصر فى نشاطها على المجال السياسى وحده وإنما امتد ليشمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والعلمية والعمالية ومجالات الصحة والطيران والبريد والمواصلات والطاقة النووية واستخداماتها السلمية.. إلخ . وتبلور هذا النشاط فيما يعرف بالوكالات المتخصصة وعلى الرغم من المثل التى تستهدفها هذه الأجهزة والوكالات فى رفع المستوى الاجتماعى والاقتصادى للشعوب النامية، إلا أن واقع هذه الوكالات يجعلها محدودة الأثر بحكم افتقارها إلى الإمكانيات الفعلية لتحقيق أهدافها إلا أن ثمة أملا قائما فى أن يتحقق فى يوم ما الاتجاه الذى يمكن أن يمثل بحق دعما لدبلوماسية المنظمات الدولية فى هذا المجال الحيوى والهام بالنسبة لقضية أساسية تتجه لأن تصبح من أهم مشكلات البشرية، ونعنى بها قضية الشعوب والمجتمعات المتخلفة، بأن توجه المساعدات التى تقدمها القوى والبلاد المتقدمة إلى البلدان النامية من خلال وعن طريق المنظمة الدولية بشكل يحقق التنسيق والتوجيه المثمر والرشيد لهذه المساعدات من جهة أخرى من الشروط والضغوط والاعتبارات السياسية التى ترتبط بها.

وقد حققت دبلوماسية المنظمات الدولية تقدما محسوسا فى مجال إبراز نمط جديد من الدبلوماسيين، هم ما يعرفون بالدبلوماسيين الدوليين. وهى العناصر التى وإن كنا لا نستطيع القول أن أفرادها تخلوا عن انتماءاتهم القومية وولاءاتهم الوطنية، إلا أن طبيعة العمل الذى ارتبطوا به وسع من اهتماماتهم وأفقهم وأكسبهم العقلية الدولية التى استطاعت أن تحتوى وأن توفق بين ولاءاتها القومية وبين ولاءاتها الدولية وأن ترعى مصالحها القومية من خلال منظور دولى أعم.

وتتعرض الدبلوماسية البرلمانية إلى انتقادات تبدو عند اختبارها فى التطبيق العملى واقعية، وأبرز هذه الانتقادات أن أعمال هذه الدبلوماسية تثقلها فى النهاية صراعات ومصالح بعض القوى الكبرى التى تعمل على أن تجتذب مجموعات عديدة من دول المنظمة الدولية بحكم الارتباطات التى تربطها بها لكى تدعم وتبرر بها مواقفا وأهدافا هى أبعد ما تكون عن أهداف المنظمة الدولية، كما يقول منتقدو هذا الشكل من الدبلوماسية أنها تقوم على الدعاية والإعلان والاستهلاك المحلى، بل والتشهير فى بعض الأحيان أكثر مما تقوم وتعبر عن نوايا حقيقية، ويتباكى دعاة الدبلوماسية التقليدية بمراسيمها وقواعدها وقيمها الصارمة على أساليب التعامل الدبلوماسى فى نطاق الدبلوماسية البرلمانية، ويشيرون إلى رفع خروشوف لحذائه فى وجه الإمبرياليين وهو يخطب فى الدورة الخامسة عشرة للأمم المتحدة.

غير أنه أيا كان النقد الذى يوجه إلى دبلوماسية المنظمات الدولية وعناصر النقص التى تبدو فى عملها والتى هى فى الواقع انعكاس للمتناقضات الدولية القائمة إلا أن هذا الشكل من الدبلوماسية قدم فى الواقع منبرا عالميا. تعرض من فوقه مختلف أقسام الرأي العام العالمى صوتها وتعبر عن قضاياها ونظراتها فى مشكلات العالم، وخلال الأزمات التى تهدد بالانفجار يكفى هذه الدبلوماسية أن تكون مجالا للتفاوض السياسى وفرصة لأصوات التعقل أن ترتفع، وهو ما يمثل فى الواقع القنوات التى يمكن أن تتسرب من خلالها الضغوط والتهديدات وتبعد عن نفسها فى صورة جدل ونقاش يبرد خلاله النزاع.

وقد تحقق للدبلوماسية أكثر أشكالها حداثة ونعنى بذلك ما أصبح يعرف باسم«مؤتمرات القمة».

ورغم أننا نستطيع أن نستدل على نماذج تاريخية لهذا الشكل من الدبلوماسية، مثل

التقاء نابليون والإسكندر الأول إمبراطور روسيا عام ١٨٠٧، إلا أن هذا الشكل لم يتبلور إلا منذ الحرب الثانية، وبدأ فى سلسلة الاجتماعات واللقاءات التى عقدها رؤساء دول وحكومات، وقد ارتبطت هذه الاجتماعات ببروز مسائل ومشاكل فى العلاقات الدولية أو الإقليمية مما يستوجب معالجتها عن طريق الرؤساء، وأن هذا لا يعنى عودا إلى دبلوماسية الحكام الأرستوقراطية.

ومن نماذج هذه المؤتمرات مؤتمرات طهران ويالتا وبوتسدام التى عقدها رؤساء الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتى وإنجلترا خلال الحرب العالمية مع ألمانيا النازية، ومؤتمر جنيف الذى عقد عام ١٩٥٥ وضم رؤساء حكومات الدول الأربع الكبرى، وكذا مؤتمر القمة الذى عقد فى باريس عام ١٩٦٠ ثم اجتماع جلاسبورو بين الرئيس الأمريكى جونسون والمستر كوسيجين رئيس الوراء السوفيتى عام ١٩٦٨، وكذلك مؤتمرات القمة لرؤساء وحكومات البلدان العربية، والإسلامية، ولقاءات القمة لرؤساء بلدان عدم الانحياز ومؤتمرات القمة الأفريقية، ثم ما عرف بعصر مؤتمرات القمة الأمريكية السوفيتية الذى ارتبط بما عرف بسياسة الوفاق بين القوتين والذى تبلور فى أوائل السبعينات حيث انعقدت مؤتمرات القمة الأمريكية السوفيتية: قمة موسكو فى يونيو- يوليو ١٩٧٢، وقمة واشنطون عام ١٩٧٣، ثم قمة موسكو عام ١٩٧٤، بين الرئيس الأمريكى نيكسون والزعيم السوفيتى برجنيف، ثم اجتماع قمة فلاديفوستك فى الاتحاد السوفيتى فى نهاية عام ١٩٧٤، بين الرئيس الامريكى فورد وبرجنيف. وأخيرا اجتماعات قمة جنيف (نوفمبر ١٩٨٥)، وريكافيك ١٩٨٦)، وواشنطون (ديسمبر١٩٨٧) وموسكو (يونيون ١٩٨٨) بين ريجان وجورباتشوف. فضلا عن اجتماعات القمة المنتظمة بين رؤساء دول حكومات التحالف الأطلنطى واليابان.

إن هذا الشكل من الدبلوماسية إنما يحمل عدة دلالات أبرزها أن العلاقات الدولية بشكل عام قد أصبحت على درجة من الخطورة والتعقيد مما يستدعى أن يتناولها الرؤساء أنفسهم، وتعنى ضمنا أهمية العمل الدبلوماسى ليصبح من اختصاص الرؤساء، ويصبح كل رئيس هو وزير الخارجية الفعلى، ولا يعدو منصب وزير الخارجية أن يكون رئيسا للجهاز الدبلوماسى المكلف بتنفيذ خطوط السياسة الخارجية التى يضعها الرؤساء. وإن كان الأمر يختلف فى بعض الحالات بشكل يعتمد على قوة وزير الخارجية كما كان الحال مثيلا مع هنرى كيسنجر الذى يساهم بشكل متواز مع الرئيس الأمريكى نيكسون فى صياغة مفهوم السياسة الخارجية الأمريكية وممارساتها.

غير أنه بقدر الأهمية التى تحيط باجتماعات القمة قدر الإحباط الذي قد ينشأ عنها، ذلك أن مثل هذه الاجتماعات تتم عادة وسط اهتمام بالغ من الرأي العام حيث يتوقع منها نتائج تستوي مع أهمية الرؤساء وإمكانياتهم فى الحسم والتقرير، فإذا ما جاءت نتائج مؤتمرات القمة على عكس هذا التوقع، فإن الإحباط يكون نمطيا، وهو ما ينعكس على القضية أو المشكلة موضوع البحث والتداول، من أجل هذا فإن الإجماع هو على ضرورة الإعداد الجيد جدا لمثل هذه المؤتمرات بشكل يصبح فيه مضمونا توصلها إلى نتائج إيجابية قد لا تكون بالضرورة مثالية أو تعالج بشكل مطلق المسائل موضع البحث وإنما على الأقل تحقق تقدما فيها. فى مؤتمر القمة الأمريكى السوفيتى فى موسكو ـ يونيو عام ١٩٧٢ ـ والذى دشن سياسة الوفاق بين القوتين، جاء انعقاده بعد أن كان قد اتفق تقريبا على الاتفاقية الأولى للحد من الأسلحة الاستراتيجية ـ سولت ١ ـ والتى شكلت أكبر إنجازات هذا المؤتمر.

بالإضافة إلى هذه الأشكال التى اكتسبتها الدبلوماسية فى تطورها المعاصر، فثمة تطور آخر لحق بالدبلوماسية وتبلور فيما أصبح يعرف بدبلوماسية التنمية Development Diplo-macy ووفقا لهذا الشكل الجديد لم تعد الدبلوماسية قاصرة على نطاقها التقليدى من تتبع والاهتمام بالشئون والأحداث السياسية، أو على الأكثر بالشئون والعلاقات التجارية، بل تعدت ذلك لتشمل الاهتمام اليومى، الذى يكاد يأخذ كل وقت الدبلوماسية وأجهزتها وأفرادها، بمجالات الاقتصاد بفروعه المختلفة من صناعة وزراعة وتجارة، والعلوم والتكنولوچيا وإنجازاتها، وشئون الطاقة، والبيئة، والرياضة، والفنون، والهجرة. إذا كانت دبلوماسية العالم المتقدمة قد تأثرت بهذا المفهوم الجديد بحكم تزايد حجم علاقاتها الثنائية وتنوعها، فإن هذا المفهوم يكاد يتطابق اليوم مع دبلوماسية العالم الثالث ودوله التى يتزايد فيها الارتباط بين أهداف وممارسات سياستها الخارجية، وبين خدمة برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية فيها، الأمر الذى فرض على أجهزة العمل الخارجى فيها أن تكون مسئولة عن توفير الإمكانات وظروف نجاح هذه البرامج بما توفره لها من زيادة في التبادل التجارى، وتشجيع الصادرات ، وجذب للاستثمارات، ونقل لمستويات العالم والتكنولوچيات التى تحتاجها وتتفق مع ظروفها، وتشجيع السياحة، ورعاية مصالح أبنائها المهاجرين فى الخارج وربطهم بالوطن الأم.

وقد اكتسب مفهوم دبلوماسية التنمية أبعادا أخرى بالنسبة لدول العالم الثالث نتيجة

لنشوء قضايا أصبحت تمثل أهمية متقدمة بالنسبة له مثل قضايا الديون الخارجية، وأسعار المواد الأولية، ومشكلات الطاقة، والغذاء، والمياه، والسعى لإقامة نظام اقتصادى دولى جديد، والحوار بين الشمال والجنوب، الأمر الذى أصبح يشكل جانبا كبيرا من اهتمامات الأجهزة الدبلوماسية للعالم النامي وأفرادها واشتراكهم فى المؤتمرات والتجمعات التى تناقش هذه القضايا، سواء كان هذا فى نطاق الأمم المتحدة ووكالاتها، أو فى نطاق التجمعات الإقليمية مثل منظمة الوحدة الأفريقية، أو مجموعة عدم الانحياز، أو المؤتمر الإسلامى، أو الجامعة العربية.

ومن الطبيعى أن يلقى هذا التعدد فى الاهتمامات ومجالات العمل التى تتضمنها دبلوماسية التنمية، مسئوليات ومهام جديدة ومضاعفة على الأجهزة الدبلوماسية والدبلوماسى المعاصر، فهو مطالب بأن يكون على وعى وإلمام مستمر بالتطورات فى مجالات الاهتمام الجديدة سواء فى بلده أو فى البلد المعتمد لديها وما لدى بلاده منها وما تحتاجها، كما لم تعد اتصالاته ومقابلاته ومعارفه قاصرة على مؤسسات الدبلوماسية التقليدية مثل وزارات الخارجية وإنما امتدت إلى مؤسسات ووكالات وشخصيات خارج هذا النطاق تغطى تقريبا كل فروع الحياة.

ومثل هذه المسئوليات الجديدة هى التى دفعت الأجهزة الدبلوماسية لأن تبدى اهتماما بتعميق الفهم والوعى بهذه المسئوليات وبالارتباط العضوى بين أهداف السياسة الخارجية والعمل الداخلى، ذلك من خلال تنظيم الندوات وحلقات النقاش، والدورات التدريبية المتقدمة، وأن تصوغ برامجها التدريبية المنتظمة بشكل يتفق مع هذا التطور فى العمل الدبلوماسى.

كان هذا باختصار شديد التطور الذى حدث فى مجال الدبلوماسية وأعطى لها صورتها المعاصرة التى تتميز فى كثير من شكلها ومضمونها عن صورة الدبلوماسية الكلاسيكسة غير أن هذا لايعنى أنه ليس ثمة مقومات للدبلوماسية الكلاسيكية، ما زلنا نجدها فى الدبلوماسية الحديثة.

فمن ناحية الشكل فإنه رغم انتفاء المراسم الباهرة التى ارتبطت بالدبلوماسية القديمة مثل استقبال السفراء على الحدود بإطلاق الدافع وإرسال العربات المذهبة والخيول المطهمة فى حفلات تقديم السفراء أوراق الاعتماد، وتميز تبادل الزيارات والحفلات ببعض المبالغات

مثل حمل السيوف الثقيلة وارتداء الملابس المزخرفة، على الرغم من انتهاء عصر هذه الأساليب، فإن كثيرا من تقاليد الدبلوماسية ومراسمها مازالت باقية ومحتفظة بأغلب مظاهرها الأصلية، فمازال من عناصر العمل الدبلوماسى الأساسية توجيه الدعوات وإقامة الحفلات وما زال يحكم هذه الحفلات نظام الاسبقيات والألقاب، وقد حاولت الدبلوماسية السوفيتية فى أول عهد الثورة أن تتخطى مراسم وتقاليد الدبلوماسية إلا أنها عادت والتزمت بها.

وقد سبق أن أشرنا إلى أن التقدم الذى تحقق فى مجال المواصلات قد أثر على مهمة الدبلوماسية، إلا أنا لمسنا فى نفس الوقت أن الوضع المتميز للدبلوماسى كمراقب ومحلل للأحداث والتطورات التى تجرى فى البلد المعتمد لديها يجعل أحكامه وتقاريره ذات تأثير هام على قرارات ومواقف حكومته، بل إنه فى بعض المواقف ما زال السفير رغم سهولة اتصاله بعاصمته يواجه بمواقف وأزمات ليس لديه عنها سوى تعليمات غامضة أو ليس لديه تعليمات على الإطلاق، الأمر الذى يستدعى منه قرارا ومبادرة شخصية منه. وحتى مع توفر تعليمات حكومته فإن النتائج التى تتحقق عنها إنما تعتمد فى جانب كبير منها على ما يتميز به السفير من لباقة فى عرض وتقديم هذه التعليمات إلى الحكومة المعتمد لديها.

كذلك إذا كان عهد الدبلوماسية السرية التى تجرى مناقشتها واتصالاتها وتتم اتفاقياتها داخل إطارات مغلقة بعيدة عن مشاركة الرأى العام أو درايته بها، إذا كان هذا العهد قد انقضى، إلا أننا ما زلنا نجد حتى الآن أن جانبا من الاتصالات الدبلوماسية وخاصة حول تلك الأمور الخطيرة وذات التأثير فى علاقات الدول إنما تتم فى نطاق كبير من السرية والتكتم حرصا على هذه الاتصالات من تأثيرات أدوات الإعلام والدعاية وما تخلقه عادة من ظروف قد تكون ذات تأثير سلبى على سير الاتصالات وخاصة فى مراحلها الأولى، وحتى فى نطاق الأمم المتحدة وهى أكثر المنابر علانية فى العمل الدبلوماسى فإن الكثير من الاتصالات تتم بين الوفود فى نطاق من السرية حتى يمكن التوصل إلى نقاط اتفاق بين أطراف الاتصالات يمكن الإعلان عنها.

وكما أن الدبلوماسى الناجح اليوم هو الذى يستطيع أن يعبر عن وجهات نظر بلاده وينشر أفكارها ويدافع عنها، كذلك كان الأمر فى الدبلوماسية القديمة، فكما روى السفير الهندى البارز بانيكار، فقد وصف مبعوثا هنديا خاصا إلى بلاط أجنبى مهمته

كالآتى:«سوف أتوجه إلى بلاط كايرافا لكى أعرض قضيتنا فى أحسن وجه، ولكى أحاول أن أجعلهم يتقبلون طلباتنا، فإذا فشلت جهودى وأصبحت الحرب حتمية فسوف نظهر للعالم أننا على صواب وأنهم على خطأ حتى لا يسىء العالم الحكم بيننا». فى هذا التعبير فى الواقع تكمن كافة العناصرالمكونة للمهمة الدبلوماسية كما هى قائمة اليوم.

إن الزمن والعادات وظروف وأوضاع وعلاقات العالم قد تغيرت ولكن صفات ومكونات الدبلوماسى الناجح لم تتغير فالدبلوماسية فى الواقع لا تعدو أن تكون مهنة يحتاج ذلك الذى يمارسها بنجاح إلى التدريب والخبرة حاجته إلى الاستعداد ، فمن الأمور الجوهرية مثلا أن يكون لدى الدبلوماسى الناجح المعرفة والفهم للشعب الذى يعمل بينه ويعيش ويسعى إلى أن ينقل صورته إلى بلده، هذا الفهم إنما يتسع ليشمل حضارته وتقاليده، ولغته ومشاكله وتطلعاته وتحيزاته ومخاوفه. إن الدبلوماسية التى لا تراعى توفر هذه المكونات فى أفرادها إنما تعرض نفسها لكثير من الثغرات.

إن السير هارولد نيكلسون[١] يعتبر أن دبلوماسية القرن الخامس عشر والسادس عشر كانت تتطلب في الدبلوماسى خصائص رئيسية: أن يبدو طبيعيا، وأن يكون ودودا، وأن يمتلك المعرفة والثقافة الواسعة وأن يكون صبورا قادرا على الصمود فى المفاوضات ممتلكا لقدرة المماطلة والتسويف، كما يجب أن يكون غير قابل للاستثارة، قادرا على أن يتلقى الأنباء السيئة دون أن يهتز، متسامحا تجاه ما قد يتصوره أنه حماقة وتجاهل من حكومته ، أما حياته الخاصة فيجب أن تتصف بالزهد والترفع حتى لا يترك ثغرة لأعدائه. إن هذه الصفات التى كانت مطلوبة فى دبلوماسى الأمس وما زالت مطلوبة فى دبلوماسى اليوم، إنها صفات العقل الذكى ، والقلب النبيل.

بهذا التصور للدبلوماسية: معانيها، أصولها، التطورات السياسية والدولية والعملية التى

---

(١) Niclson' Harold دبلوماسى بريطانى ومؤرخ الدبلوماسية الشهير. التحق بوزارة الخارجية البريطانية عام ١٩٠٩ ، وتقلد فيها عددا من المناصب حتى اعتزل السلك الدبلوماسى عام ١٩٢٩ لكى يتفرغ للسياسة والتأليف الذى برز فيه بأعماله التى تنوعت ما بين الرواية، وكتابة السير، والسياسة، والتاريخ.
من أبرز أعماله عن الدبلوماسية كتابه الذى يعتبر مصدرا رئيسيا فى الدبلوماسية:Diplomacy -
وصدر لأول مرة عام ١٩٣٩ وكان من الدقة والموضوعية بحيث جعل وزارة الخارجية السوفيتية تلجأ إلى ترجمته وتوزيعه على أعضائها رغم أن مؤلفه غربى،

- The evolution of diplomatic method (1954).

- The evolutiln of diplomacy(1966).

أثرت فى طبيعة الدبلوماسية، والأبعاد والأشكال الجديدة التى اكتسبتها نتيجة لهذا التطور ، والمهام الجديدة للوظيفة الدبلوماسية، وصفات الدبلوماسى الأساسية ،ومكوناته لكى يتعامل مع هذا التطور فى الوظيفة الدبلوماسية وخاصة إذا كان من دول العالم الثالث، بهذا التصور العام، أقدمت على تقديم هذه الفصول ونقلها إلى العربية بهدف تفصيل وتأصيل جوانب الدبلوماسية هذه. وفصول الكتاب مختارة من كتب حديثة عن الدبلوماسية يعالج كل منها جانبا هاما من الجوانب التى تشكل الدبلوماسية وخاصة فى تطورها ووجهها المعاصر، كتبها دبلوماسيون ذوو خبرة طويلة وعريضة فى العمل الدبلوماسى فضلا عن امتلاكهم لأساس نظرى واضح، ومن هنا جمعت عروضهم ما بين الخبرة النظرية والعملية ومن هنا كان تميزها.

والفصل الأول طبيعة الدبلوماسية وبدائلها مأخوذ عن كتاب للدبلوماسى البريطانى Adam Watson صدر تحت عنوان: Diplomacy, The Dialogue between Nations وفى هذا الفصل يعالج الدبلوماسية على أنها حوار بين الأمم وأداة المجتمع الدولى فى إدارة علاقاته، وكعملية متمدينة تقوم على الوعى واحترام أمة لمصالح الأمة الأخرى، كما يبين الترابط والتداخل بين الكيانات السياسية وما يستلزمه هذا من حوار رشيد، وأن هذا الحوار، والجهاز الذى يدار به، وشبكة القواعد والاتصالات والمؤسسات ، وقواعد السلوك التى تطورت عنها، إنما تشكل جوهر الدبلوماسية. أما البديل عن الدبلوماسية فهو اختفاء نظام الدول المستقلة وقيام حكومة عالمية فيدرالية الأمر الذى لايستبعده انصارها باعتبار أن كل البشرية الآن هى إلى حد كبير تمثل مجتمعا واحدا يعتمد بعضه على بعض أكثر من المجتمعات السابقة، وحيث إنه فى العصر النووى وعصر المجاعة فإن الاستقلال والسيادة المطلقة أصبحت لاتحمل نفس معانيها السابقة وظهر مفهوم الاعتماد المتبادل: Interdepindence.

أما الفصل الثانى الذى تناول أداتين من أدوات الدبلوماسية وهما كتابة التقارير Report-ing والمفاوضات Negotiations فقد أخذ عن كتاب الدبلوماسى البريطانى الشهير همفرى تريفيليان، الذى عمل سفيرا فى مناطق عديدة وهامة مثل الشرق الأوسط، والاتحاد السوفيتى، والصين، وله أعمال متميزة عنها، وصدر الكتاب تحت عنوان Diplomatic channels وفى الجزء الخاص بالتقارير، سواء كانت فى شكل التقرير التقليدى المفصل أم فى شكل برقيات، يبحث ما تتطلبه كتابتها من عناصر يركز فيها على الأمانة ، والدقة، والوضوح، والبعد عن التحيز، والحذر والاقتصاد وخاصة فى كتابه البرقيات. أما عن المفاوضة فهو يؤكد على ضرورة السفير وأعضاء سفارته فى الإعداد والمشاركة فيها بعد

الانتهاء منها، كما يروى خبراته فى مفاوضات هامة قام بها، ويوصى بضرورة دراسة المناهج الوطنية وخصائصها فى التفاوض.

أما الفصل الثالث فهو مستمد من كتاب صدر تحت عنوان: The Modern Ambassador, The Search and Challenge والكتاب هو مجموعة البحوث التى ألقيت فى ندوة نظمها The Institute for the Study of Diplomacy التابع لجامعة جورج تاون ـ وموضع تركيز هذه الندوة، ومن ثم فصول الكتاب، هو مناقشة التساؤل الذى شاع مع التقدم السريع فى وسائل المواصلات والاتصالات المباشرة بين الحكومات والرؤساء ووزراء الخارجية ومستويات عديدة أخرى من المسئولين، حول دور السفير وهل هو ما زال جوهريا أم لا. واتصالا بهذه النقطة المركزية ناقش الذين ساهموا فى هذا الكتاب المهام الجديدة التى تواجه السفير اليوم وما إذا كانت تتطلب نوعا مختلفا من الدبلوماسيين عليهم أن يعنوا باهتمامات جديدة مثل شئون الطاقة، والاتصال الواسع بين البشر، ونقل التكنولوچيا، والمياه، والإرهاب، والمخدرات.. إلخ

ومما يميز هذا الكتاب، الخبرات الوطنية المتعددة التى يعرضها، فالمشتركون فيه هم وزراء خارجية وسفراء سابقون لأقطار مثل ألمانيا الغربية ، والنمسا، واليابان، والولايات المتحدة، وفرنسا، وإيطاليا. وفى هذا قدم Bernolt Vo Staden ـ الذى عمل لمدة ٦ سنوات سفيرا لألمانيا الغربية فى واشنطون ـ تصوره عن النماذج والمسئوليات المتغيرة للسفير، كما عرض John Halstead الذى عمل سفيرا لكندا لدى ألمانيا الغربية والناتو، رؤيته لـ«سفير اليوم»، وقدم Kingman Breugter الذى كان رئيسا لجامعة ييل قبل أن يعمل سفيرا لأمريكا لدى بلاط سان جيمس ـ قدم نصيحته لسفير جديد وقد تضمن أحد الفصول التى نقلناها من هذا الكتاب فحصا ومناقشة«للمتطلبات والمؤهلات» الواجب توافرها فى السفير. فى هذا ساهم Karl Gruber الذى شغل لمدة ٩ سنوات منصب وزير خارجية النمسا وسفير لبلاده فى الولايات المتحدة وأسبانيا وسويسرا وألمانيا الغربية بمقالته عن«الصفات المشتركة للسفراء الجيدين» ، كما ساهم كل من Francois de Laboulsye سفير فرنسا فى البرازيل واليابان، والولايات المتحدة، Jean Laloy الدبلوماسى والأكاديمى الفرنسى، بورقة مشتركة عن«مؤهلات سفير» . أما Egiolio Ortona الذى عمل ممثلا دائما لإيطاليا لدى الأمم المتحدة، فقد قدم تصور للسفير باعتباره«العامل المساعد الذى لا غنى عنه» The Indispensible Catalyst. أما Hideo Kitahara الذى كان سفيرا لليابان فى فرنسا وممثلا دائما

لها لدى المقر الأوروبى للأمم المتحدة فى جنيف، فقد ناقش«مكونات السفير الناجح» كما أورد اللورد Maclehse of Beoch سفير بريطانيا لدى الدنمراك وحاكم هونج كونج لمدة ١١ عاما «قائمة مختصرة للصفات الأساسية» للسفير.

أما **الفصل الرابع** فهو مأخوذ من كتاب هام بالنسبة لدبلوماسية العالم الثالث ودبلوماسييها وخاصة فى تعاملهم مع العالم المتقدم وقد صدر تحت عنوان: Third World Diplomat in Dialogue with The First World كما أنه كتب من وجهة نظر دول العالم الثالث ووجهة نظر أوضاعها واحتياجاتها. أما كاتبه فهو السفير Robert Moore الذى عمل مندوبا ساميا لجيانا لدى كندا، ولتميز الكتاب المهنى والنظرى فقد نشره مركز أكاديمى محترم هو مركز بحوث التنمية الدولية فى أوتوا.

ويركز الفصل الذى اخترناه من هذا الكتاب: Prepating for Larger Purposes: The Selection and Training of Third World Diplomats على عنصرين رئيسين بالنسبة لدبلوماسيى العالم الثالث: اختيارهم، وتدريبهم، وهو بداءة يتساءل عما تريده دول العالم الثالث والصغير من دبلوماسييها، وبالتالى ما يجب أن يتوفر فيهم لكى يلبوا بكفاءة ما تتطلبه منهم وظيفتهم الدبلوماسية واحتياجات بلادهم واهتماماتها فى ميادين حيوية لنموها وتقدمها مثل نقل التكنولوجيا، والزراعة، والاقتصاد والتجارة، وانتقال البشر. وعلى هذا فإن الفصل يركز على أن ظروف دول العالم الثالث واحتياجاتها تفرض عليها أن تختار أكفأ العناصر لتمثيلها فى الخارج سواء كانوا سفراء أو مساعديهم، وهو لا يقتصر فى عناصر الخدمة التقليدية على أعضاء السلك الدبلوماسى من وزارات الخارجية وإنما على العناصر الفنية التى تختار من أجهزة أخري متخصصة فى مجالات العلم، والزراعة،والطب، والثقافة.. إلخ.

واختيار هذه العناصر يتطلب معايير دقيقة للاختيار وعملية يمر فيها المرشح للخدمة الدبلوماسية باختبارات دقيقة لتبين جوانب شخصيته. ولذلك يحاول فى هذا الفصل تحديد معايير الاختيار تلك، كما أن بناء جهاز دبلوماسى فعال يتطلب برنامجا تدريبيا متماسكا يساهم فى بناء قدرات الدبلوماسيين وتنميتها بشكل مستمر، وفى هذا يتصور الفصل العناصر المنهجية اللازمة لمثل هذا البرنامج.

أما الفصل الخامس والأخير: The Practical Negotiator فهو مأخوذ من كتاب يحمل نفس العنوان وضعه أستاذان في العلاقات الدولية هما: William Zatman& Moureen Beinar ويعالجان فيه بشكل منهجي هذه الأداة الرئيسية للدبلوماسية، ورغم أنهما لا يعملان بالدبلوماسية وليس لهما خلفية دبلوماسية، إلا أن الفصل عامر بالاستشهادات بقضايا دولية وإقليمية عولجت عن طريق التفاوض، والمقابلات مع دبلوماسيين وشخصيات اشتركت فى مفاوضات دولية لها خطورتها. وبذلك يؤكد الفصل على أن الأصل كان ولا يزال هو أن يكون للسفراء ومساعديهم دور رئيس فى عملية التفاوض، ويناقش مكونات المفاوض الجيد من الصبر، والثقة بالنفس، والإبداع ،والقدرة على التحمل الجسدى والعقلى، كما يناقش متى تكون المفاوضة طريقا ملائما لتناول النزاعات، ويحلل أهم خصائص الموقف القابل للتفاوض، كما يتناول بالتحليل المرحلة التى تسبق التفاوض من حيث إنها مرحلة استكشاف استعداد الأطراف للتفاوض، والأساليب التى تستخدم فى هذه المرحلة وما يجب التركيز عليه فيها وما يجب تفاديه خلالها.

وأخيرا أرجو أن أكون قد قدمت بهذه الفصول شيئا مفيدا لأبناء الدبلوماسية المصرية والعربية وخاصة أجيالها الجديدة التى تنتظرهم مهام أكثر تنوعا تتطلب مستوى دائم التجدد من القدرات الذهنية والاستعداد للنهوض بها بشكل كفؤ وفعال.

القاهرة يناير ١٩٨٨ — د. السيد أمين شلبى

القسم الأول

بحثا عن التعريفات والمناهج
طبيعة الدبلوماسية وبدائلها
الدبلوماسية عبر ثلاثه قرون
بين الدبلوماسية القديمة والجديدة

الفصل الأول

بحثا عن التعريفات والمناهج

اعتمدنا في هذا الفصل على :ـ

1 - MODERN DIPLOMACY, THE ART AND THE ARTISANS.
Edited by: Elner - Plisch - ke, Amenicav Interpise Institute, 1979

2 - RONALD P., BARSON, MODERN DIPLOMACY, LONG MAN, LONDON, NEWS.,1992.

- K.N. PANIKKAR, THE PRENCIPLE AND PRACTICES of DIPLOMACY, ASIA PULSLISLUNG HOUOE. BOMBAY

تتعدد تعريفات الدبلوماسية وتتنوع: فثمة ما تحصرها فى عملية التفاوض، وبهذا الشكل تعتبرها أنها «إدارة العلاقات عن طريق التفاوض»، وهى «استخدام شخصيات معتمدة ACCREDITED لإدارة العلاقات بين الحكومات»، وتتخذ تعريفا بسيطا باعتبارها «الطريقة التى تدار بها العلاقات الدولية»، ويعطى أحد التعريفات أهمية خاصة للدبلوماسية ودورها فهى «خط الدفاع الأول»، وهى «الفن والعلم الذى تحاول به الدولة تحقيق أهدافها فى السياسة الخارجية وتفادى الصراع المسلح»، بهذا المعنى يمكن القول «أن الدبلوماسية تنتهى حين تبدأ الحرب، وتبدأ حيث تنتهى» وبهذا المعنى أيضا فإن «الدبلوماسية والاستراتيجية هما جوانب مكملة لهذه السياسة وهى فن إدارة العلاقات مع دول أخرى لإنماء المصلحة الوطنية».

ويعرفها سير آرنست ستاتو ERNEST STATOW بأنها «تطبيق الحيلة والذكاء فى إدارة العلاقات الرسمية بين الحكومات والدول المستقلة».

ويعرف قاموس إسكفورد الدبلوماسية «بأنها إدارة العلاقات الدولية عن طريق المفاوضات، والمنهج والأسلوب الذى يدار بسفراء ومبعوثين، وهى عمل وفن الدبلوماسى».

ويضيق ويتسع تعريف الدبلوماسية من مؤرخ لآخر، فبينما يحصرها البعض كما رأينا فى المفاوضات، يعطى لها البعض الآخر وظائفاً أوسع ويجعلونها تشمل: التمثيل PRESENTATION باعتبار أن المبعوث الدبلوماسى هو ممثل بلده والمتحدث باسمها والمفوض لكى يفعل ذلك، والمفاوضة NEGoTIATION كأحد وظائف ومهام الدبلوماسى ـ وليس كل وظائفه ـ وبمقتضاها فهو مفوض للتفاوض باسم حكومته للتوصل إلى اتفاق AGREEMENT أو معاهدة TREATY وهو قد يقوم بذلك بمفرده أو بمساعدة معاونين أو مستشارين إما من سفارته أو توفدهم له حكومته. وكتابة التقارير REPORTING وهى الأداة التى يوصل بها إلى حكومته كل ما يسمعه ويقرأه ويراه عن أوضاع البلد الممثل فيها واتجاهاتها ومواقفها وكذلك نتائج اتصالاته ومقابلاته مع المسئولين حول أمور وقضايا العلاقات بين البلدين سواء المتصلة بعلاقاتهما الثنائية أو مواقعهما من قضايا اقليمية أو دولية تهمهما. وقد يأخذ التقرير عدة أشكال وفقا لمضمونه، وحجمه، ودرجة سريته، وعجلته URGENCY ، ووفقا لهذا فقد يأخذ شكل خطاب LETTER ، أو مذكرة NOTE، أو تقرير REPORT ، وكل هذه الأشكال ترسل بالبريد من خلال الحقائب الدبلوماسية DIPLOMATIC VOUCHE ، والتى قد تكون عادية أو غير مصحوبة

UNACCOMBANIED أو مع حامل حقيبة DIPLOMATIC COURAIER الامر الذى يحدده درجة سرية وعجلة المكاتبات. كما قد يكون هناك من المعلومات التى يود المبعوث الدبلوماسى إبلاغها لحكومته على وجه السرعة، ولهذا فقد تأخذ شكل البرقية -TEL-EGRAM ، فإذا لم يكن له درجة سرية، فيتم إرساله بالتلكس، أو الفاكس، أما إذا تضمنت معلومات على درجة عالية من السرية فإنها ترسل برقية رمزية عن طريق الشفرة CODE . أما الوظيفة الرئيسية الرابعة التى يتضمنها التعريف الواسع للدبلوماسية فهى: حماية المصالح PROTECTING OF INTERESTS وهى وظيفة تتضمن فى ذاتها معنى واسعا يشمل كل ما يمس مصالح بلاده فى الدولة المعتمد لديها فى كل المجالات.

ويعرف الدبلوماسي البريطانى البارز BARSON الدبلوماسية بأنها تعنى بالنصح، وصياغة، وتنفيذ السياسة الخارجية ADVISING, SHAPING AND ImpLEMENTING OF FOREIGN POLICY

وهذا التعريف لا ينظر إلى الدبلوماسية باعتبارها فقط أداة تنفيذ السياسة الخارجية، وإنما على أنها أيضا تساهم فى توجيه وصياغة هذه السياسة. وهو ما نستطيع أن نرى منطقه واتساقه مع الممارسة الدبلوماسية الفعلية، ذلك أنه لا شك أن تقارير ، وتقديرات ونصائح السفير حول قضية من القضايا أو أوضع ما فى علاقة بلاده بالبلد المعتمد فيها، أو حول وضع أو حدث إقليمى، إنما يساهم فى تحديد حكومته لمواقفها من كل ذلك.

وتثير تعريفات الدبلوماسية ووظائفها العلاقة بين الدبلوماسية وقضايا هامة مثل السلام. وقد تصور البعض توافقا مطلقا بين الدبلوماسية والسلام وإلى حد جعلهم يطلقون على وزارات الخارجية: وزارة السلام DEPARTEMENT OF PEACE وقد يكون هذا التصور عن حق باعتبار أن جوهر الدبلوماسية هو تسوية الخلافات بالطرق السلمية وخلق بيئة وعلاقات سلمية وتعاونية أو على الأقل تفادى الصدام والمواجهة مستخدمة فى ذلك إلى جانب الجهود اليومية للمبعوث الدبلوماسى، أساليب مثل: التوفيق ACOMMODATION والوساطة MEDIATION ، والتصالح CONCILIATION ، والمفاوضة NEGATIATION . هذا الترابط بين الدبلوماسية والسلام هو الذى جعل هانز مورجانتو يعتقد: أن الدبلوماسية التى تنتهى بالحرب تكون قد فشلت فى مهمتها الأولى وهى تنمية المصالح الوطنية بالطرق السلمية.

غير أنه رغم الترابط القائم بين الدبلوماسية والسلام إلا أنه من ناحية أخرى، فإن الدبلوماسية والحرب ليسا منفصلين تماما. وكما يوضح كوفيس رايت «إن الدبلوماسية

يمكن أن تعمل لخلق ظروف ملائمة للحرب وللمساعدة فى كسب الحرب واستخلاص أقصى ميزة لكسب الحرب أو تقليل ما قد يترتب على خسارتها»، ويستخلص «أن الدبلوماسية مكملة للحرب، وهى أيضا، وفى بعض الظروف بديل لها».

وترتبط تعريفات الدبلوماسية، منهجيا ووظيفيا: بمقاصدها وأهدافها، وهذه الأهداف تتضمن أهدافا ووظائفا رئيسية، كما تتضمن تقسيمات فرعية، وجميعها تصب وتحدد مهام المبعوث الدبلوماسى ومسئولياته.

فيما يتعلق بالأهداف ومجالات العمل العريضة للدبلوماسية، يحدد مؤرخى الدبلوماسية عددا من الأهداف: وأول هذه الأهداف هو التمثيل REPRESNTATION وهو يشمل التمثيل الرسمى FORMALE والذى يتضمن تقديم أوراق الاعتماد PAESENTATION OF CREDENTIALS، والبروتوكول وشئون المراسم، والاشتراك فى الجوانب الاجتماعية للمجتمع الدبلوماسى، غير أن أهم مظهر لهذه الوظيفة هو التمثيل ذو المضمون SUPSTANTIVE والذى يتضمن شرح والدفاع عن السياسات القومية وتفسير السياسات الخارجية والداخلية للدولة المستقبلة. وفى نطاق التمثيل ذو المضمون فإن السفارة إذا كانت تعمل بشكل صحيح فإن عليها أن تحدد القضايا الرئيسية فى صلاتها بين حكومتها والبلد التى تعمل فيها. وكما يلاحظ همفرى تريفيليان «بالإضافة إلى التفاوض، فإن هدف السفير الأساسى هو أن يبعث بتقاريره حول الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية فى البلد التى يعمل فيها، وعن أحاديثه مع القادة السياسيين والرسميين والشخصيات العامة الذين لهم تأثير على المسرح الداخلى. وأهم من كل شىء فإن التقرير الذى يجىء فى وقته حول التطورات المعاكسة هو أحد الوظائف الرئيسية للسفارة وهو يتطلب خبرة كبيرة، وقدرة على الحكم وشجاعة سياسية».

أما الوظيفة الثالثة فهى الإعداد لمبادرات وسياسات جديدة فى العلاقات بين البلدين، فتطوير وديناميكية هذه العلاقات تتطلب فتح مجالات وآفاق جديدة لها فى الميادين المختلفة، والمبعوث الدبلوماسى المقيم هو المهيأ لاقتراح وطرح أفكار جديدة بحكم وعيه وبظروف إمكانيات بلده والبلد الذى يعمل فيه والمجالات التى يمكن أن يلتقيا ويتعاونا فيها.

وكاستمرار لوظيفة الدبلوماسية فى ضمان علاقات وبيئة سلمية بين البلدين، فإن اهتمام الدبلوماسية ينصب فى حالة نشوء بوادر صراع أو تطوره على التخفيض منه ومحاولة حصره، والعمل على إعلاء العناصر الأساسية والعوامل التى توحد بين البلدين أكثر من تلك التى تفرقهم سواء فى العلاقات الثنائية أو المتعددة.

وامتدادا لهذه الوظيفة الرئيسية، فإن الدبلوماسية مسئولة عن المساهمة فى عملية التغيير المنتظم ORDERLY CHANGE لعلاقات البلدين، وكما عبر آدم واطسون «فإن الهدف الرئيسى للدبلوماسية ليس فقط إدارة النظام وإنما إدارة التغير».

وأخيراً، وعلى مستوى أكثر عمومية، فإن ثمة وظيفة هامة للدبلوماسية هى خلق وصياغة وتعديل مجموعة واسعة من القواعد والقوانين الدولية التى تتضمن المعايير المنظمةNORMATIVE AND REGULATORY وهى فى ذاتها التى تقيم هيكل النظام الدولى.

وإجمالا لهذه الوظائف الأساسية للدبلوماسية وأهدافها العامة، يحدد مؤرخى الدبلوماسية هذه رسالة الدبلوماسية كما تستمد من هذه الأهداف فى ثلاث مجالات رئيسية:

١ ـ محاولة تحديد المصلحة المتبادلة MUTUAL INTEREST بين الدول من أجل تشجيع سياسة مشتركة.

٢ ـ إن لم يكن من الممكن تحقيق ذلك وانتفت إمكانية وجود مصالح مشتركة، يصبح مهمة الدبلوماسى تطوير توازى فى المصالح PARALLELISM بين الدول من أجل تشجيع سياسات مكملة CONMPLEMENTARY أو على الأقل غير متصارعة.

٣ ـ فإذا تعذر وجود مصالح متبادلة أو متوازية، تبقى مهمة إدارة عدم الاتفاق بين الدول لكى تظل بعيدة عن الحرب والصراع.

غير أنه فى تفصيل أهداف وغايات الدبلوماسية يجب أن نؤكد باستمرار أن الهدف الرئيسى لكل العلاقات الدبلوماسية هو حماية مصالح بلد الدبلوماسى. والمصلحة الأساسية لكل دولة هى بالطبع أمنها الخاص. غير أن أمن الدولة يمكن أن يتهدد لا بمجرد الغزو العسكرى، رغم أن هذا هو الشكل الكلاسيكى الذى ألفناه فى التاريخ، ولكن هذا الأمن يمكن أن يتهدد كذلك بالتسلل الاقتصادى، والتحكم فى مناطق استراتيجية حولها، وبضمان نفوذ سياسى داخل البلد .. إلخ... ولذلك فإنه هدف الدبلوماسية أن تكون متيقظة وأن تحبط سياسات الأمم الأخرى المناقضة لسياسات بلده.

ولكن كيف تعمل الدبلوماسية على حماية هذه المصالح؟ وبداءة فإنه يكفى القول أن السياسة الخارجية لدولة ما إنما توجه لتقوية العلاقات مع الدول الصديقة وتحييد القوى

المعادية لها. وبالمفاوضات تنشد الدولة أن تجمع حولها أصدقاء وحلفاء ومثل هذه الصداقات والتحالفات تنشأ فى بعض الأحيان من مصالح مشتركة، مثل خطر من عدو مشترك محتمل. ولكن حتى فى هذه الحالات فإن العمل الدبلوماسى الصبور والحريص ضرورى قبل أن يصبح من الممكن تحويل إدراك المصالح المشتركة إلى تحالف بتعهدات محددة.

أما تحييد القوى المعارضة لمصالح بلد الدبلوماسى فهو مظهر آخر لنفس السياسة. ويرتبط بذلك هدف جوهرى من أهداف السياسة الخارجية لبلد ما وهو منع دول أخرى من أن تتجمع ضدها، وهذا يعنى أنه قد يكون عليها أن تقبل حلولا وسطا مع بعضها، وأن تظهر التأييد ، أو أن تنكر العون والمساعدة عن أخرى. فإن فشلت كل هذه الأساليب وأصبح من الضرورى فى النهاية استخدام القوة فإنه واجب الدبلوماسية أن تضمن أنها تستخدم فى أكثر الظروف فائدة وأن تقنع العالم أن قضيتها عادلة وأنها تدافع عن حقوقها، وأنها ليست المعتدية. وقد كان من تفوق الدبلوماسية البريطانية والفرنسية خلال الحرب العالمية الأولى هو إقناعها العالم أن ما كانت حربا للمصالح الوطنية هى حرب لإنهاء الحرب ولإنقاذ المدنية، ولحماية المجتمع من أن يتحول إلى البربرية.

إن ثمة شيء واحد لا يمثل هدفا للدبلوماسية. وهو أن تصدر أحكاما أخلاقية على الآخرين أو أن تتصور أن هدفها هو أن تصحح أوضاع شعوب أخرى. إن شعوب العالم لا تحكم وفقا لنمط واحد، كما أنهم لا يعتنقون نفس العقائد السياسية والاقتصادية والاجتماعية. فثمة ملكيات، وجمهوريات، وديكتاتوريات وديموقراطيات، ونظما شمولية، وجميعها تقوم على أساس قانونى وتعمل بفاعلية داخل أراضيها. وهم جميعا يتبعون مثلا اجتماعية مختلفة، ونظما اقتصادية ومذاهب سياسية وكلا منها مقتنعة أن نظامها هو الأفضل.

وباعتبار أن الهدف الأول للدبلوماسية هو حماية أمن بلدها والدفاع عن حقوقها، فإنه مما لا جدال فيه أن هذه الدبلوماسية يجب أن تعمل على أساس الأخذ والعطاء. فأى دبلوماسية تقوم على ما قد يعتبر أحد أنها حقائق نهائية ومطلقة محكوم عليه بالفشل. ومع هذا فإن هذا لا يعنى أن الدبلوماسيين لا يستخدمون غالبا لغة الأخلاقيات العالية فى أحاديثهم. وفى الحقيقة فإن تبرير وإعطاء أساس للمصلحة الذاتية فى ضوء معانى ذات

قيمة عالية مثل السلام العالمى، والحق الطبيعى للشعوب فى أن تكون حرة ، وقدسية الوعد، تبدو أكثر طبيعية فى الدبلوماسية والعلاقات الدولية من غيرها من مظاهر الحياة السياسية.

وما دام أن الهدف هو حماية المصالح الوطنية، فإن هناك حقيقة كبيرة فى وجهة النظر القائلة بأن وظيفة الدبلوماسى هى بناء حسن النية GOOD WILL وتنميتها بكل ما يمتلكه من مصادر. فإذا كانت ميول الدولة المعتمد لديها صديقة أو على الأقل ليست عدائية، فإن تنمية حسن النية تجاه بلده سوف يقوى الموقف الوطنى ويساعد على حماية مصالحها. وحتى فى بلد ذات ميول عدائية محتملة، فان هدف الدبلوماسية هو النضال من أجل حسن النية. وقد لا يكون من الممكن إقناع حكومة ما ضد سياستها المقررة، وضد الأتباع المتعمد لمصالح محددة والتى قد تتصارع مع مصالح بلد. ولكن علينا أيضا أن ندرك أنه ليس هناك بلد ما متماسك بشكل صلب فى مؤسساته ومنظماته، وليس هناك حكومة لا تدع مجالا للجماعات التى قد تعتقد بشكل حقيقى فى خطأ سياستها أو قد لا تقف موقف المؤيد لهؤلاء فى السلطة، وهكذا فإن خلق الدبلوماسى لحسن النية تجاه بلده أمر ممكن. إن اللورد TEMPLE WOOD ، والذى يعرف بشكل أفضل باسم سير صامويل هور SAMUEL HOARE يحكى فى مذكراته المتعلقة بالفترة التى كان فيها سفيرا لبريطانيا فى أسبانيا فرانكو خلال الحرب ما يقدم صورة مثيرة بالاهتمام حول نشاطاته فى بناء حسن النية نحو بريطانيا بين مجموعات لم تكن لا معادية ولا تؤيد بنشاط نظام فرانكو. ومن الأمور التى يجب أن نذكرها أن السير هور قد عين سفيرا فى وقت كانت أسبانيا تبدو فيه مرتبطة بشكل حازم بقضية ألمانيا الهتلرية. وقد وجد السفير نفسه مقاطعا ومعرض للعديد من الإهانات، وكانت مكانة المانيا فى أسبانيا فى قمتها، ومع هذا، ببطء وبحرص استطاع بناء رأى عام صديق حتى بين أنصار الفلانجز.

إن ثمة حالات عديدة فى التاريخ بددت فيها الدبلوماسية الرديئة حسن نية قائمة وتقليدية. ونتيجة للفشل فى استغلال الفرص التى طرحت نفسها، فان العلاقات غير الجيدة بين دول قد ساءت. لذلك كله، فإنه، وبشكل أساسى، وكما هو سائد فى كل العلاقات البشرية، فإن الوظيفة الأولى للدبلوماسى هى العمل على تدعيم صورة واسم بلده فى الدولة المعتمد لديها، واكتساب الاحترام لها، وخلق حسن النية تجاهها.

غير أنه مع افتراض أن أهداف الدبلوماسية قد تحددت بشكل جيد، والجهاز الذى سيتولي متابعتها قد أقيم على أساس متين، فإن النتائج المرغوبة سوف تعتمد بقدر كبير على الوسائل والمناهج المستخدمة. وكما أشرنا من قبل فإن حسن النية تجاه بلد الدبلوماسى يمكن فقط أن تخلق بجعل سياستها تفهم بشكل أفضل، وباكتساب الاحترام لها، وبالاعتراف بالمصالح المشروعة للشعوب الأخرى، وفوق كل شيء بالتعامل الأمين، لأنه فى الدبلوماسية كما هو الحال فى العلاقات الإنسانية الأخرى، فإن المرء يستطيع أن يكسب احتراما حقيقيا فقط من خلال التعامل الأمين والعادل. فالدبلوماسية من خلال المخادعة نادرا ما تساعد بلد ماعلى تحقيق أهدافها. ولهذا فإن أساليب الدبلوماسية تصبح أمرا هاما.

وباعتبار أن هدف الدبلوماسية هو حماية المصالح الحيوية لبلد الدبلوماسى، فإن عليه دائما أن يتذكر أن الشخص الذى يتعامل معه لديه تماما نفس الهدف فيما يتعلق ببلده. وهكذا فإن عليه أن يتعامل مع أشخاص مدربين ذوو خبرة وعلى وعى كامل بعناصر القوة والضعف فى الخصم. ففى مناقشة وزير خارجية البلد (أ) مع وزير خارجية البلد (ب) فهو يتعامل مع شخص من أهدافه حماية وإذا أمكن تدعيم مصالح بلده، والذى يبغى أن يقدم القليل وأن يحصل أكثر ما يستطيع بقدر الإمكان.

وهكذا فالأمر دائما هو التوفيق بين المصالح ، وبالحصول على شيء ما مقابل التنازل عن شيء ما، وبإقامة توازن أو التوصل إلى حل وسط. ووفقا لقاعدة الحلول الوسط : لا شيء مقابل لا شيء NOTHING FOR NOTHING ، فإن شيئا يجب أن يعطى إذا كان شيئا يجب أن يؤخذ. وما يعطى قد يكون وعدا بتأييد فى المستقبل، أو تعديل خط ما فى السياسة، أو اهتمام صديق فى مجال آخر، ولكن على المرء أن يتأكد أن بلد ما لن يتنازل عن درهم واحد من مصالحه ما لم يحصل على شيء فى المقابل. فالدبلوماسية هى موضوع أخذ وعطاء.

وقد يكون من غير الضرورى مناقشة أخلاقيات الأخذ والعطاء ولكن المثل القديم بأن الأمانة هى أفضل سياسة، تمثل دبلوماسية جيدة. ومن الحقائق التى لا تنكر أن الدبلوماسى إذا فقد سمعته فى النية الطيبة والتعامل النزيه إنما يصبح عائقا لمصالح بلده التى يفترض أنه يدعمها. وبأساليب المخادعة كسبت بعض القوى الكبرى مزايا غير عادلة من أمم ضعيفة. وثمة حالة سيئة السمعة حين ضمنت قوة عظمى معاهدة مع الصين، وبغير علم المفاوضين

الصينيين، مادة تنص على حقوق خاصة ما. ولعدة أعوام حصلت على فائدة من ذلك، ولكن الصينيين لم ينسوا ولم يغفروا الخدعة التى مورست معهم، ونشأ عنها بعضا من سوء النية بين الغرب والصين. ولا شك أن الدبلوماسيين عليهم دائما أن يضعوا أفضل وجه على مواقف غير سارة وأن يجدوا حججا مقبولة وأعذارا لتبرير بعض مظاهر السياسة أو حادثة تؤثر فى بلد ما بشكل مناوىء. وليس ثمة خطر فى هذا، وقد يفسر هذا وصف ورتون WORTON المشاغب للسفير بأنه رجل أمين أرسل للخارج لكى يكذب من أجل بلده. والواقع أن هذا الجانب من نشاط السفير، وهو تبرير مواقف بلده، وأعطاء أفضل تفسير للأحداث وكذلك تقديم بلده فى أكثر مظاهرها جاذبية، هو أمر مقبول بشكل عام كشىء طبيعى إذا ما تم فى حدوده المعقولة.

إن وسائل ومناهج الدبلوماسية يمكن تحديدها فى أربع وسائل رئيسية وتقليدية وبشكل يصعب تغيرها. المنهج الأول والطبيعى للدبلوماسية هو الاتجاه العام للصداقة والإقناع FRIENDLINESS AND PERSUATION ، والذى يعتمد على الجدل المهذب، والأسلوب القائم على العقل والمصلحة. أما النهج الثانى فهو الذى يتخلص فى المنحة GIFT ، ويتضمن هذا اتفاقيات قد تنطوى على خسارة، والحد من المصلحة، وباختصار شىء مفيد للطرف الآخر فى مقابل كسب أهدافه. ومثلما أشرنا من قبل فإن لا شىء مقابل لا شىء ، وهى قاعدة الدبلوماسية ولكسب هدف هام فإن على المرء أن يكون مستعدا للدفع، وأن يتنازل فى شىء وهذا هو طريق الحل الوسط، فإذا لم تنجح كلا الوسيلتين السابقتين: الأقناع، والحل الوسط، هنا يمكن التوصية بقطع العلاقات -RUP TURE وهنا تصبح الدبلوماسية عنيفة، وحيث يحاول كل طرف أن يخطىء الآخر فى أعين العالم. وأخيرا يأتى استخدام القوة، وحيث تصبح الحرب هى الملجأ الأخير. والدبلوماسية الطبيعية تتضمن مزيجا حكيما من الوسائل الثلاثة الأولى مع الإدراك الكامل أن الوسيلة الأخيرة وهى الحرب تبدو قريبة رغم أن الظروف قد لا تشجع على استخدامها، أو أن عدم التأكيد من نتائجها يمكن أن يمنع اللجوء إليها.

غير أن أسلوب القوة لا يعنى بالضرورة مساواته بالحرب. فثمة طرقا أخرى للضغط والذى يمكن أن يكون فعاله فى حالات معينة. وفى الفترة ما بين الحربين، فإن كلمة عقوبات SANCTIONS كانت شائعة الاستخدام. فقد استخدمت العقوبات لرد دولة مخطئة إلى صوابها. وأكثر الأمثلة شهرة فى هذه الفترة كانت حين حاولت عصبة الأمم

الضغط على موسولينى بهذه الطريقة. وحقيقة أن العقوبات التى استخدمت عندئذ كانت أساسا اقتصادية لا يجب أن تغمض أعيننا أن وسائل أخرى لا تصل إلى مرتبةالحرب مثل الحصار BLOCKADE ، والمقاطعة BOYCOTT ، ورفض حق المرور، يمكن أيضـا أن تستخدم بفاعلية لممارسة ضغط على الدول.

أما الحرب فهى الفصل الآخر للدبلوماسية. فحين تستنفذ كل الوسائل والمناهج الأخرى، تحاول الأمم أن تكسب أهدافها عن طريق الحرب. وأساسا فهى محاولة لأن تكسب بالحرب ما عجزت الدبلوماسية عن تحقيقه بالعمل السلمى. غير أنه من الخطأ الظن بأن الدبلوماسية تنتهى حين تبدأ الحرب، أو أنها سوف تبقى مكتوفة الأيدى تنتظر نتيجة الصراع. وطبيعى أن كل جهد سوف يبذل من خلال الوسائل الدبلوماسية لإضعاف مقاومة العدو وتحقيق هزيمته فى الحرب وإن أمكن تقصير أمد الحرب بجعله يقبل الهزيمة.

وفى مناقشة وسائل الدبلوماسية فقد يكون مفيدا إذا ما أمحنا، وما سوف يتكرر فى مواضع أخرى، إلى المآزق والشراك التى تقع فى طريق الدبلوماسى والذى يتعلم تفاديها بالخبرة. إن أكبر عائق للدبلوماسى هو الحماس الزائد OVERZEALOUSNESS .إن التناول الهادىء والحكيم للمشكلات لا يتأتى تلقائيا بل يجب أن يغرس وينمى. غير أن مواقف جديدة، ووجهات نظر جديدة وفرص جديدة تثير حماس الرجال وتجعلهم غيورين على إنجاز الأشياء وتحقيق الاسم والشهرة والرغبة فى حل مشكلات وجد آخرون صعوبة فى حلها غالبا ما تؤدى برجال لا معين إلى هذا الخطأ. ومما لاشك فيه أن جميعنا لدينا أفكار حول حل مشكلات وقضايا كبرى بين الأمم، ولكن إذا طورنا ونحن فى هذا الحماس صيغا لتسوية هذه المشكلات دون أن نتذكر واقع القوة وراءها، فإننا فى الواقع نعرض وزارات خارجيتنا للمشكلات. إن نقطة الضعف في الناس المتحمسين هي تغاضيهم عن عامل القوة وخفض المشكلات إلى افتراضات أولية ومبسطة. ومن هنا كان تحذير تاليران TALEYRAND أن الدبلوماسى يجب أن يتفادى الحماس الزائد. والثغرة الثانية تنشأ من الطابع المصطنع للحياة الاجتماعية التى تحيط بالدبلوماسى. ورغم أن الدبلوماسى يعمل فى بلد معين فهو يتحرك وله وجوده فى مجتمع رفيع المستوى من زملائه والذى يعرف بالدوائر الدبلوماسية» Diplomtic circles. وهذا مجتمع صغير له قواعده الخاصة للسلوك، ومجاملاته وأكثر من ذلك تحيزاته ودائرته المغلقة. وفى كل عاصمة هناك مثل هذه المستعمرة الصغيرة، والتي بظروف وجودها، فإنها تبني أساسا علي مصادرها الخاصة.

وطبيعى، شأن كل المجتمعات الصغيرة فإن لها مشاجراتها الخاصة وخلافاتها وحسدها ومنافساتها بل ونصائحها والتى عاده لا تصل إلى علم الجمهور. ومن الأمور التى لا يمكن تجنبها أن كل دبلوماسى يتأثر بشكل ما بالمناخ والمزاج السائد فى المجتمع الذي يتحرك فيه، وإنه بهذا التأثر يمكن دون أن يقصد الإضرار بمصالح بلده. ويحدث هذا كثيراً بأكثر مما نتصور. وتتلون آراء الدبلوماسيين بمناخ المجتمع الدبلوماسى وتتطلب رجلا يمتلك استقلالا استثنائيا فى الفكر لكى يحافظ على موضوعية ملاحظاته وأحكامه.

وبالطبع ما زال قائما فى بعض العواصم الفكرة القديمة عن الهيئة الدبلوماسية -DIP LOMATIC CORPS . ولكن الهيئة الدبلوماسية بهذا الشكل ، يمكن فقط أن تتناول الأمور التى لها تأثير على الامتيازات والحقوق والمجاملات المستحقة للدبلوماسيين، ولكن دون أن يسبب هذا مشكلات سياسية.

وثمة مأزق آخر على كل دبلوماسى أن يتجنبه مثل ما يتجنب الخطيئة وهو الشعور بأنه يمثل القيم الأخلاقية الصحيحة SLEF - RIGHTEOU NESS، فالسفير لا يوفد إلى بلد آخر لكى يصحح الأمور فيها أو تنمية القيم الأخلاقية أو السلوك العام الصحيح. إن واجبه فقط هو حماية مصالح بلده. وإذا ما تعود الحكم على الأشخاص والمؤسسات أو حتى الأحداث وفقا لما يظن أنه مستويات بلده أو وفقا لبعض المبادىء الأخلاقية العامة، فإنه حتما سوف يصبح ناقدا معاديا وسوف يضعف قدرته على تنمية مصالح بلده. إن التسامح فضيلة يجب أن تذكى بشدة فى ممارسة الدبلوماسية.

وفى المحصلة الأخيرة، فإنه ليس هناك شيئا سريا أو غريبا حول الدبلوماسية أو الدبلوماسى، إنها العمل الرسمى لإدارة العلاقات بين الدول وهو محكوم بنفس القواعد لرجال أمناء يقبلون لإدارة العلاقات بينهم بالتعامل النزيه FAIR DEALING ، والاستقامة STRAIGHT FOR WARODNESS ، والاستعداد للتوصل إلى حلول وسط والالتقاء مع وجهة نظر الآخر دون التسليم فى الأمور الجوهرية. إنه فقط بغرس وتنميةحسن النية تستطيع الدبلوماسية أن تنتج آثارا فعالة.

وفى الحكم على نجاح أو فشل دبلوماسية بلد ما، فإن السؤال الرئيسى الذى تسأله هو ما إذا كانت مصالح البلد قد خسرت أو كسبت: وعما إذا كان أمنها قد ضعف، وعما إذا كانت تحظى بحسن نية حلفائها واحترام هؤلاء الذين لا يحملون صداقة لها. إنه لهذه

الأهداف تتوجه دبلوماسية البلد وإذا ما تحققت فإن غياب نتائج مثيرة لهو أمر لا يجب أن يكون مصدر قلق. والواقع فإنه ليس هناك شيئا يثير الشك في أعين الدبلوماسى من النتائج المثيرة. ولهذا نجد أن رجل دولة عظيم ينصح الدبلوماسيين بهذه الكلمات: في الدبلوماسية، «فإن المرء لا يجب أن ينجح إلى درجة كبيرة.»

وفى نهاية الأمر، وإذا كنا نتحدث عن أهداف الدبلوماسية، وأهمية الوسائل والمناهج التى تستخدمها لتحقيق هذه الأهداف، فإنه سوف تخلق الافتقار إلى الثقة عند الدول الأخرى.

من الضرورى أن نؤكد أن فعالية أية دبلوماسية فى تحقيق أهدافها إنما يعتمد إلى حد كبير جدا على قوتها الداخلية، فإذا كانت الدولة فى حالة مزمنة من الحرب الأهلية، أو من الإفلاس المالى، فإن دبلوماسيتها رغم كفاءة أساليبها ، وقدرة دبلوماسييها لا يمكن أن تكون فعالة. فالتغير المستمر للحكومات، وتحولات السياسة والضعف الداخلى الذى يقود لعدم اليقين فى عمل الدولة، حتى ولو كانت فى مصاف الدول الكبرى ،يجعل لدبلوماسيتها أى ثقل. فوعود سفرائها سوف تقبل فقط بتحفظ، وسوف ينظر إلى مساعيها بحذر، وعروضها للتحالف أو التأييد بدون حماس، ولن يكون لما تعرب عنه من عدم ارتياح أو احتجاجات أى وزن. إن السياسة الخارجية يجب أن تعكس قوة واستقرار الدولة.

الفصل الثاني

طبيعة الدبلوماسية وبدائلها

اعتمدنا في هذا الفصل على: - "Diplomacy,The Dialogue between nations".

Adam Watson

[٧] تلتزم الدول بالدبلوماسية نتيجة لطبيعة العالم الذى تعيش فيه. وفى أزمنة وأماكن حيث هناك عديد من الدول المستقلة تؤثر أعمال كل منها فى الأخرى، فإنها لا تستطيع أن تعمل فى فراغ أو عزلة، وحيث يفكر كل مجتمع فقط فى كيف يدير شئونه الداخلية، إن كل دولة ملزمة، بذات الرغبة فى التحكم فى مصيرها بقدر الإمكان، أن تعمل حساب جيرانها الذين يعتدون على مصالحها ومصالح مواطنيها أيا كان تقديرها لأهمية هذه المصالح. وبعبارة رسمية أكثر، فإن أعضاء مجموعة من الدول المستقلة ملزمون بأن يتدبروا نتائج حقيقة أنهم لا يتمتعون باستقلالهم بشكل مطلق أو فى عزلة وإنما فى إطار من الاستقلال المتبادل. وحين تكون مجموعة من الدول نظاما يرتبط برباط وثيق، فإن وجود عدد من الإرادات السياسية القوية يفرض على كل دولة وعيا مستمرا بأن الآخرين لهم مصالح وأهداف متميزة عن مصالحها وأهدافها، وأن ما تفعله دول أخرى أو ما يمكن أن تفعله إنما يحدد ويقرر جزئيا سياستهاالخاصة.

وقد عبر جان جاك روسو عن هذا بدقة فى القرن الثامن عشر حين كان نظام الدول الذى يعرفه من الشئون الأوروبية. إن «الجسد السياسى» كما كان يسمى الدولة «ملزم بأن ينظر خارج ذاته لكى يعرف نفسه، إنه يعتمد على بيئته بأسرها وعليه أن يهتم بكل شيء يحدث فيها» واليوم أيضا فإن كل دولة فى نظامنا العالمى تعتمد ليس فقط على نفسها وإنما على كل بيئتها العالمية.

والدول التى تعى أن سياساتها الداخلية تتأثر «بكل شيء يحدث فى الخارج»، لا تقنع بمجرد أن ترقب إحداهما الأخرى عن بعد إنهم يشعرون بالحاجة إلى الدخول فى حوار مع بعضهم البعض. هذا الحوار بين دولة مستقلة ـ والجهاز الذى تديره به الحكومات، وشبكة الوعود، والصلات، والمؤسسات، وقواعد السلوك التى تتطور عنها، إنما يمثل جوهر الدبلوماسية.

وهكذا فإن الشرط الضرورى للدبلوماسية هو التعدد، وهو ينبع من تعايش عدد من دول مستقلة فى عالم يقوم على الاعتماد المتبادل. ومثل ترتيبات المنزل، فإن الدبلوماسية هى استجابة للإدراك من جانب صناع القرار بأن أداء كل منهم هو من الأمور ذات النتيجة الدائمة لبعض أو كل الآخرين.

وبداءة فإن الدبلوماسية تبدو كاتصال متقطع بين دول منفصلة جدا مثل مملكة الفراعنة في مصر القديمة ومملكة الحيثيين، الذين وجدوا أنفسهم على صلة بعضهم بالبعض من خلال التجارة التى كان يديرها تجارهم ومن خلال المنازعات حول مناطق الحدود ـ بشكل رسمى أكثر، فإن هدف الدبلوماسية كان في البداية، وما زال، هو التوفيق بين تأكيد الإرادة السياسية لكيانات مستقلة وبين ما أسماه أدموند بيرك «إمبراطورية الظروف» حولهم. ويجب أن نلاحظ في البداية أن جانبا كبيرا من إمبراطورية الظروف هذه كان عسكريا والجانب الآخر كان اقتصاديا.

وقد ادعى عدد من المفكرين حول طبيعة الدول أن هذه القدرة في التعامل مع العالم الخارجي هي جانب جوهرى لهذه الطبيعة، وأن ما يكون الدولة ليس مجرد الجهاز الذى ينظم الحياة الداخلية لجماعة ما. وهم يعتقدون أنه إذا لم يكن لدى جماعة ما السلطة الجماعية والتى هى في موقع يمكنها من أن تقرر لنفسها مدى وقوة معاملاتها مع دول أخرى فإنها إذن تفتقر بمعنى حاسم لنفس السلطات التى تعطى أساسا لادعائهم بأنها دولة ذات سيادة. كما يرى بعض المفكرين القدرة على التعامل مع دول أخرى، ومن ثم على إجراء حوار دبلوماسى مع دول أخرى العلامة المميزة للدولة، فإن أهمية الصلات الخارجية تختلف في التطبيق من دولة لأخرى. وفي بعض الأوقات فإن مصالح عدد من الدول تتداخل بشكل وثيق، ونشاطات وحقيقة وجود كل دولة تتقرر إلى حد كبير بما يفعله جيرانها، وأن ثمة أولوية للسياسة الخارجية في كل قرارات هذه الدول. هذا المفهوم الذى ينسب إلى المؤرخ الألمانى Ranke ، يشير ليس فقط إلى العلاقات السياسية والاستراتيجية بالمعنى الضيق، وإنما لكل نطاق الصلات الخارجية من الصراع المسلح إلى السلع والأفكار التى تستوردها الدول ذات الجماعات المتداخلة عادة من بعضها البعض.

وحيث ترتبط مجموعة من الدول بعضها ببعض بدون أن تفقد استقلالها فإن ما تفعله دولة إنما يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الآخرين، وهو ما يجعل من المفيد أن نتحدث عن نظام للدول بالمعنى الذى نتحدث به عن النظام الشمسى مثلا وقد ظل هذا المصطلح في الاستخدام العام منذ أن قدمه Pufendarf ، الدبلوماسى المحترف في القرن ١٧ الذى عمل لعدة بلدان ونشر De systematibus Ciutatun حين كان يخدم ملك السويد. أن هناك مجالا لمناقشة ما إذا كان هناك عدد من نظم الدول في الماضى، أو ما إذا كان نظام الدول الكامل الوحيد المتطور، والذى يشعر بنفسه على هذه الصورة، وهو النظام العالمى المعاصر.

وزيادة على ذلك، وحيثما كان هناك ميراث حضارى مشترك، أو قيم مشتركة، وحيثما ترتبط الجماعات التى تكون الدول فى نظام ذى تبادلات نشطة للسلع والأفكار بحيث يصبح هناك درجة عالية من الاعتماد المتبادل، وكما ذكر الأستاذ Hedly Bull مرتبطة بمجموعة مشتركة من القواعد فى علاقات إحداها بالأخرى، وتشترك فى عمل مؤسسات عاملة مشتركة، فى مثل هذه الحالات فإنه من الممكن أن نذهب أبعد وأن ننظر إلى النظام كمجتمع دولى واحد، ورغم أن دولة الأعضاء مستقلة سياسيا، فإنها ليست كيانات منفصلة بشكل مطلق وإنما أجزاء من كل. فى مثل هذه الحالات فإن كل دولة مستقلة ذات سيادة لم تحقق حضارتها ومستواها فى العيش، وحاجات وأمانى شعبها، فى عزلة، وإنما كانت قادرة على أن تحقق هذا فقط من خلال مجتمع أوسع. وكما عبر الأستاذ Charles Teylor فإن الأمر يتطلب «تطور طويل لبعض المؤسسات والممارسات، ولحكم القانون وقواعد الاحترام المتكافىء، ولعادات المداولات المشتركة، والرابطة المشتركة» ويستطيع المرء أن يضيف من الإخصاب الثقافى المتبادل، وتوازن القوى والمصالح، لكى تنشأ الدولة الحديثة فى مجتمع دولى. إن المحافظة على هذا المجتمع ككل وعمله الفعال هو لذلك مصلحةحقيقية للدولة التى تكون أجزاءها، والتى توزن مع مصالحهم الخاصة والفردية وأمانيهم بنفس الطريقة العامة التى يجد فيها الأفراد فى مجتمع متمدين مصلحة فى عمل الجماعة ككل، وقد تعودنا أن ننظر إلى البشر على أن لهم ليس مجرد مصالح وإنما بعض المسئوليات الأخلاقية تجاه الجماعة التى يعيشون فيها،وبعض مسؤلياتهم تتشكل كالتزامات قانونية، غير أن المسئوليات الرشيدة والخلقية للدول تجاه المجتمع الدولى ليست واضحة المعالم بشكل كبير.

وتاريخيا، فإن حوارا دبلوماسيا فعالا متعدد الأطراف داخل نظام الأمم قد يكون مطلوبا أكثر من التعايش عن طريق الصدفة لعدد من الدول المستقلة ذات مصالح متشابكة. وفى الماضى، فإن حوارات متصلة تطورت وازدهرت بين مجموعات من الدول فى منطقة جغرافية محددة وذات تاريخ من الصلات الوثيقة. مثل هذه المجموعات من الدول كونت ما يمكن أن يوصف بمجال مغناطيسى واحد من القوى السياسية. وقد تحددت هويتهم بعضويتهم أوصلتهم الوثيقة لمدنية مشتركة. وقد أدير حوارهم الدبلوماسى ، وتم التوسط حول مصالحهم وفقا لمفاهيم القانون، والشرف ، والأخلاق والفطنة التى سادت فى هذه المدنية. وحتى الحرب بينهم لم تكن عنفا بلا تمييز. فقد نظمتها قواعد النظام. وفى الحرب، اعترفت هذه الدول ليس فقط «بقوانين الحرب» التى نظمت حق الدولة فى اللجوء إلى القوة وكيف يمكن شل

الحرب، ولكن أبعد من هذا بقواعد معينة من السلوك تجاه الأعداء والمحايدين، وحقوق الدول الأعضاء الأخرى بما فيهم الأعداء في درجة ما من الاستقلال. فإذا ما توسعت هذه المجموعات من الدول خارج منطقتهم الجغرافية الأصلية، فإنهم حتما كانوا يحملون معهم افتراضاتهم، وقوانينهم وقواعدهم في السلوك.

فمثلا في المجتمع الأوروبي للدول، برزت الدبلوماسية كمؤسسة تنظيمية، تحمل سماتها المتميزة وطرقها وشبكتها الخاصة من الإجراءات والقواعد،والمعاهدات والالتزامات الأخرى. وقد استطاع النظام الأوروبي بهذا التنظيم أن يمارس نفوذا وضبط النفس على تأكيد أعضائها لذواتهم وأنهم كانوامربوطين من البداية بأكثر من الترتيبات السياسية. فقد كان لدى دول أوروبا بشكل مشترك التقاليد القوية للمسيحية اللاتينية للعصور الوسطى، كما أن العناصر الموروثة من الوحدة لم تخضع كلية للحركات الجديدة من التجزئة والتنوع. كما طورت نظم دول أخرى مثل روما أو الصين بدون أن تتوسع لكي تشمل دولا مشابهة ظلت خارج مدنيتها. وكانت غرب أوروبا استثناء من ذلك، ومن المعترف به بشكل عام أن الأساليب المصقولة، والإدراك العالي لكيفية عمل نظام الدول، والذى تطلبه الدبلوماسية الأوروبية من دولها الأعضاء المستقلة، قد ساهمت بالشكل غير القليل في هذه الظاهرة الجديرة بالملاحظة، وعلى عكس خبرة نظم الدول الأخرى والتي لم تبرهن أى دولة واحدة على أنها بهذا القدر من القوة بحيث تستطيع لأى فترة من الزمن أن تستوعب أو حتى تسيطر على الآخرين. فإذا لم يكن هناك دائما توازن حازم متعدد للقوة بين دول أوروبا لمعظم الفترة ما بين عام ١٥٠٠ حين بدأ النظام يعمل وبين منتصف القرن الحالي حين أصبح فعالا على نطاق عالمي، فقد كان ثمة توازن محافظ عليه بشكل واع بين القوى الكبرى وكافيا لمنع تدعيم السلطة في أيدى سلطة مسيطرة واحدة. هذه هي الظروف التي تكون فيها الدبلوماسية ضرورة بشكل أكثر والتي تزدهر فيها بشكل أفضل، ولذلك فإن الدبلوماسية الأوروبية تستطيع أن تتطور إلى النقطة التي يمكن أن تتسع لكي تنشيء نظاما عالميا.

وفي هذا القرن فقط أصبحت نظم الدول للمرة الأولى عالمية حقا، شاملة لمدنيات متنوعة وعقائد، فما هي نتائج هذا التوسع للقواعد والممارسات للدبلوماسية؟ إن الدبلوماسية الأوروبية التي ورثها نظامنا العالمي تطورت كحوار بين أعضاء نظام له ـ كما كان الحال في الماضي ـ هوية ثقافية وتاريخية قوية بما فيه الكفاية لضمان أن أعضاءها يعترفون بقواعد ما .ومن الضروري أن ننظر إلى الأصول التاريخية والسياق التاريخي لأى ممارسة دبلوماسية

معينة لكى نفهمها. ولذلك فإنه يجب أن يكون فى أذهاننا الأصول الأوروبية لدبلوماسية اليوم إذا ماشئنا أن نرى فى أى موضع أصبحت غير ملائمة وكيف يمكن ملاءمتها بنجاح أوتحولها بالكامل فى بعض الوجوه لكى تلبى متطلبات توسعها العالمى وتغيرها الجذرى. ذلك أنه رغم الحديث المتفائل حول المجتمع الدولى العالمى، والافتراضات المشتركة وقواعد السلوك التى تنبع من ميراث حضارى أوروبى مشترك، فإنها قليلا ما تلقى اعترافا خارج الغرب. هذا التحدى الرئيسى الذى يواجه حوارا فعالا ومشكلات أخرى للتكيف المطلوب لتمكين الممارسة الدبلوماسية الحديثة من أن تتعامل مع ظروف غير مسبوقة وسريعة التغير، تشكل جانبا هاما من هذا الكتاب.

إنه لأمر واضح أن ثمة مزايا فى الحوار الدبلوماسى. هل هو ضرورى بالنسبة لكل الدول؟ فإن لم يكن كذلك، ففى أى ظرف تستطيع بعض الدول أو على الأقل طوائف خاصة من الدول أن تستغنى عن الدبلوماسية؟ إنه من الصعب أن تجد أمثلة لدولة مهمة ذات نظام تحاول أن تتصرف بدون حوار دبلوماسى منتظم. ومع هذا فإنه من الصحيح تاريخيا أنه كان هناك دول قوية وضعيفة ظلت معزولة أو تنأى بنفسها عن اضطراب العلاقات الدولية لفترات طويلة من الزمن. وقد كانت هذه الدول على الهامش الجغرافى والسياسى لنظم دول متكاملة، أو خارجها بالكامل. فالدول البعيدة التى يفصلها عوائق طبيعية مثل المحيط والصحراء عن نظام نشط للدول تستطيع أن تكون أعضاء هامشيين فى هذا النظام وتحتفظ بعلاقات متقطعة أو مختارة مع الدول الأوثق اندماجا فى النظام. لقد حذر جورج واشنطون بنى وطنه من التحالفات المعقدة وهو ما كان يعنى به هذه الدرجة من الانعكاس فى نظام الدول الأوروبى والذى جعل التحالفات ضرورية، ومنذ هذا الوقت أصبحت الولايات المتحدة متورطة بشكل متزايد وأصبحت العزلة فكرة مثالية أقل قابلية للتحقيق. وثمة دول صغيرة بدرجة لا تمثل وزنا فى الحوار الدبلوماسى يمكن بمصادفة تاريخية أن تستبعد من هذا الحوار. وتقف آندورا، ليشتنستين وسيكيم أمثلة على ذلك.

على أية حال، فما كان ممكنا فى بعض الفترات بالنسبة للولايات المتحدة أو تايبيه أو آندورا ليس اختيارا مفتوحا بوجه عام. وأكثر الحالات جذبا للنظر هى الصين. فلعدة قرون لم تحتفظ الإمبراطورية الصينية، والتى كانت مدنية ذات بناء إقطاعى أكثر منها دولة، بحوار منتظم مع دول أخرى: فقد كانت ثمة عزلة قائمة وراء حائط وأقوام من الرجال من آسيا الوسطى قادرين من وقت لآخر على أن يفوزوا بالسيطرة على قمةالحكومة الإمبراطورية وما أن

تأسست «المملكة المركزية» حتى نسيت التقاليد الوطنية للدبلوماسية التى تطورت إلى درجة عالية فى زمن كو نفوشيوس، لأن الامبراطورية الموحدة التى حلت محل نظام «الدول الصينية» كانت قوية بما فيه الكفاية لكى تقود جيرانها المباشرين وتظل غير مبالية بأمور بعيدة عنها. وقد وافقت الصين للمرة الأولى على إجراء حوار دبلوماسى منتظم، وتبادل المبعوثين مع الدول الغربية فى منتصف القرن التاسع عشر، حين تضاءلت أقدار الأسرة الحاكمة الأخيرة وحين لم يعد من الممكن تجاهل نفوذ الغرب. وقد أجبرت الصين على أن يكون لها معاملات مع دول أخرى حين تمكنت الدول الأوربية، بتفوقها العسكرى وتكنولوچيتها البحرية وبتصميمها على الاتجار معها بشروطها الخاصة، تمكنت من أن تزج بالصين بشكل متقدم فى السياسات الدولية: ذلك عندما وجدت الصين نفسها فى مواجهة دول مستقلة لا يمكن قهرها. وكانت نتائج هذا بالنسبة للصين عميقة وغير سعيدة بشكل غير عادى.

ولكى ندرك الإطار المتطور للدبلوماسية الحديثة، فإنه من المهم بشكل متساو أن نلاحظ التأثير الذى يحدثه على نظام الدول دخول دول بعيدة أكثر فى الشبكة القاسية التى لا مهرب منها للشئون الدولية والتى تشكل النظام. وحيث كان الأمر يتعلق بإدخال دول فردية فى نظام قائم بالفعل، فإن قبول الحوار الدبلوماسى يحمل معه الحاجة لتكيفات هامة من جانب الدولة التى دخلت حديثا هذا النظام. فمثلا ، فإنه فى أوروبا، حيث تجد الدبلوماسية فى أشكالها الحديثة المعترف بها أصولها، فإن أحد الشروط الأساسية لتطوير صلات دائمة بين الأطراف المستقلة، كان بالتحديد هو المساواة المعنوية والقانونية التقريبية بين دول النظام بكبيرها وصغيرها. هذا الشرط للحوار الأوروبى بدا غريبا إلى حد كبير للإمبراطورية الصينية. ولأسباب مختلفة إلى حد ما فإن الخلافة الإسلامية العثمانية ولفترة طويلة، والحكومة الثورية السوفيتية فترة أقل بكثير، كانوا أيضاً مترددين فى أن يتنازلوا عن المساواة لدول أخرى. ولكن هذه القوى الكبرى الثلاث وافقت على أن تتطابق مع القواعد الظاهرية ومعاهدات الدبلوماسية الأوربية لأنه باعتداء القوى الأوروبية بشكل أكثر إصرارا على مصالحها وأهدافها، فإن القوى الثلاث وجدت الحوار الدبلوماسى مع هذه القوى أمرا لا غنى عنه. إلى أى مدى بقيت هذه الدول الثلاث مخالفة للافتراضات الثقافية والتاريخية التى ولدت قواعد ومواثيق الدبلوماسية الأوروبية؟ هذا سؤال آخر.

ويختلف الوضع حين يدخل عدد كبير من الدول الخارجية فى النظام فى وقت قصير، وبحيث يمتد النظام نفسه فى المواقع إلى أبعد من مهده الثقافى فعمليات التكيف لا تتم من

جانب واحد، وعلى الأعضاء الأصليين أن يقدموا تنازلات للقادمين الجدد. واليوم يطور النظام العالمى بشكل تدريجى قواعد جديدة واتفاقيات لكى تحل محل تلك القواعد والاتفاقيات السابقة ذات الأصول الأوروبية الخالصة.

ولأن الدول تتحدث إلى بعضها البعض بشكل خاص وسرى، وهذا المظهر لحوارهم يثير بطبيعة الحال حب الاستطلاع، فإن الدبلوماسية ينظر إليها فى بعض الأحيان على أنها ثنائية فى جوهرها. غير أن الروابط التى تربط الدول فى نظم هى بالتحديد جماعية. ونتيجة لذلك. فإن الحسابات التى تشكل سياسة كل دولة عضو تجاه الآخرين هى حسابات جماعية، كما أن الحوار بينهم أصبح أيضا جماعيا بشكل أكثر مع تطور النظام، والاتفاقيات الأكثر بدائية هى فقط التى كانت ثنائية بشكل خالص. فالروابط والتحالفات، وكل المناسبات التى يجتمع فيها ممثلون عن ثلاث قوى أو أكثر، هى أمثلة على الدبلوماسية الجماعية. ولكن هذه الحوارات تتضمن فقط بعض المشتركين فى اللعبة. فالدبلوماسية الشاملة الجماعية أو الدبلوماسية العالمية، أو فلنقل محاولة إدخال جميع أو على الأقل غالبية الأعضاء المهمين لنظام ما فى مفاوضات ترى فى وقت واحد، إنما ترمز على مرحلة أكثر تقدما وهى عادة تبدو فى البداية كمفاوضات من أجل سلام عام بعد حرب ممتدة، وهى تنظم بعد ذلك فى مؤسسات دائمة مثل عصبة الأمم، وهيئة الأمم. وحتى الآن فإن الدبلوماسية الجماعية إنما تكمل الحوار الثنائى. وهى لا تبدى أى علامة على أنها تريد أن تحل محل الصلات الثنائية بين دول ذات سيادة.

وتتعامل الدول المستقلة ثنائيا مع بعضها البعض وتجتمع معا فى منظمات جماعية ليس فقط لأن لهم مصالح مشتركة، ولكن أيضا لأن لهم مصالح متضاربة.وزيادة على ذلك، فإن حقيقة الاستقلال تقوى الظنون والشكوك. وثمة قوة يمكن أن تكون غير مخلصة فيما تقول وتعد، وإذا ما كانت مخلصة فقد تغير رأيها. والتاريخ عامر بأمثلة الصراع وازدواجية ونقض السياسة، وتحمل الأنباء أمثلة جديدة كل يوم. وتعنى الدبلوماسية بشكل وثيق بهذه المشكلات فهى إطار منظم للاتصال والمفاوضة والتى تمكن كل دولة مستقلة من أن تعلم ما الذى تبغيه الحكومات الأخرى،وما الذى تعترض عليه. وفى مجتمع دولى متطور تصبح الدبلوماسية أكثر من أداة للاتصال والمساومة. إنها أيضا تؤثر فيما يمارسونها. وهى نشاط حتى لو أسيىء استخدامه فإن لها تحيزا نحو حل الصراعات. إن من وظيفة الحوار الدبلوماسى أن يخفف الخلافات بين الدول ويجعلها أكثر تمدينا، وأن يصالح بينها إذا أمكن بدون أي كبت أو تجاهل لهذه الخلافات. إن تصارع المصالح هو موضوع رئيسى للدبلوماسية التى تستطيع أن

تعمل بشكل فعال فقط حين يتوفر المستوى الضرورى من التفاهم بين أطراف الحوار حول المحافظة على النظام ككل، وحول قواعد تنمية مصالحهم الفردية داخل النظام. وهكذا، فالحوار الدبلوماسى أداة المجتمع الدولى: فهو عملية متمدينة تقوم على الوعى واحترام وجهات نظر الشعب الآخر، وهو أيضا عملية تساعد على التمدين، لأن التبادل المستمر للأفكار، ومحاولات التوصل إلى حلول مقبولة بشكل متبادل لصراعات المصالح ، إنما تريد من هذا الوعى وهذا الاحترام هذا الاتجاه إلى التمدين. ومن الواضح أنه لا يمنع الدبلوماسية من أن تحرف أو يساء استعمالها، فستظل أساليبها تتسم بالنفاق. ولكن هذا التحيز لفهم وجهات النظر والحاجات الأخرى، وللبحث عن أرض مشتركة وحل للخلافات، هو أمر لا يمكن أن نخطئه فى الدبلوماسية.

بدائل الدبلوماسية

ما هى البدائل للدبلوماسية؟ من أجل أن نستغنى عن الدبلوماسية، أى عن الأساليب التى تستخدمها الحكومات المستقلة لتحقيق علاقاتها مع بعضها البعض، فإن على البشرية إما أن تدع الحكومات المستقلة تعيش بدون حوار دبلوماسى، أو أن تستغنى عن الاستقلال «والدول ذات السيادة» معا.

وفى اعتقادى أن البديل الأول هو شيء خيالى محض. ذلك أنه سيعنى عالما عليه أن يستسلم لوضع من الفوضى والعزلة، من عدم الأمن المزمن والحرب وشيء شبيه لما أسماه هوبز بحالة الطبيعة، وسيكون على الدول أن تعيش بنفسها ومن أجل ذواتها. ولن يكونوا قادرين على عقد تسويات سلام أو معاهدات مع جيرانهم، ذلك أن مثل هذه التسويات هى جوهر الدبلوماسية، وسيكون على كل دولة أن تقف وحيدة أمام جار عدوانى وأكثر قوة، ولن يتمكنوا من أن تتصل إحداهما بالأخرى، أو أن يتجمعوا معا أو يشكلوا عصبا أو تحالفات للحماية المتبادلة. ذلك أن هذه الأنشطة هى أيضا من عمل الدبلوماسية، وإن كان هناك من يجادلون بأن شبكة من التحالفات الدبلوماسية تساعد على نشر الحروب والصراعات كما لن يكون هناك اتفاقيات للحد من الأسلحة التى تتطلب مفاوضة دبلوماسية طويلة لبدئها والاستمرار فيها مع تغير الظروف. وفى غياب حوار أو اتفاق، فسيكون على كل دولة أن تركز على دفاعها الخاص وقد كان هذا ممكنا فى عصر الأسلحة والاتصالات البدائية، ولكن بثمن، وخاصة بالنسبة لهؤلاء الذين يقع إقليمهم بعيدا عن التيار الرئيسى للشئون الدولية.

ولكن فى عصر نووى، فإن مثل هذا الترتيب ـ أو غيابه ـ ليس عمليا على الإطلاق. وبخلاف مشكلة الدفاع، فإن الدولة التى تعيش فى عزلة وبدون صلات دبلوماسية ستجد صعوبة سواء فى تنظيم التجارة أو تبادل الأشخاص والأفكار التى تطور المدنية.

وإجمالا، فإن فكرة دول مسلحة ذات سيادة تعيش فى عالم على مستوى عالمى من التقدم التكنولوجى بدون دبلوماسية هى فكرة غير عملية تماما. لهذا السبب فإن الناس الذين لا يثقون فى الدبلوماسية من الأفضل لهم أن يفكروا فى القضاء على الدول المستقلة.

فماذا عن القضاء على الدول المستقلة؟ هل نستطيع، وهل يجب أن نعمل نحو حكومة عالمية أو اتحاد فيدرالى؟ وهل عالم الدول كما نعرفه مقضى عليه بأن يذوى رغم المظاهر الحالية؟ هنا تبدو الاحتمالات أكثر واقعية. وثمة بدائل قابلة للتطبيق فى المجتمع الدولى كما يقوم الآن، وكما قام فى مراحل مختلفة فى الماضى. مثل هذه البدائل عملت فى مراحل أخرى من التاريخ، وليس من الصعب تصور كيف يمكن أن تعمل مرة أخرى . إن عالما من عدة دول مستقلة ليس هو العالم العملى الوحيد.

وأكثر البدائل وضوحا هو ما يسمى غالبا بالحكومة العالمية. وهذا هو النقيض الكامل لتعدد الدول المستقلة فى نظام من الدول . وبمعنى واسع ، فإن الحكومة العالمية يمكن أن تكون من نوعين. فهى يمكن أن تكون حكومة من مركز واحد، وسلطة حاكمة واحدة، تقوم وتستمر بقوة متفوقة لا يتحداها أحد، أو يمكن أن تكون نظاما يتكون من اتحاد إدارى من كل الدول الهامة فى العالم التى تتنازل عن بعض سلطتها المستقلة لجهاز مركزى يصنع القرار الذى يمثلهم ويحكمهم جميعا. وكلما كان تكوين نظاما يتكون من اتحاد إدارى من كل الدول الهامة فى العالم التى تتنازل عن بعض سلطتها المستقلة لجهاز مركزى يصنع القرار الذى يمثلهم ويحكمهم جميعا. وكلما كان تكوين هذا الاتحاد إداريا كلما كان أكثر احتمالا لأن يكون فيدراليا وبدرجة أكبر من الذاتية للأجزاء المكونة له، وحكومة عالمية تحكم بواسطة سلطة واحدة، ويحافظ عليها وتستمر بالعقوبة القصوى التى تمثلها قوة لا يمكن تحديها، مثل هذه الحكومة عملت بشكل جيد فى أزمنة ماضية. ومن الأمثلة على ذلك، من حدود عالمها، كانت الإمبراطوريات الرومانية والصينية فلم تكن ديموقراطيات، كما لم يكن هناك حق الانفصال. وحكم الإمبراطور من خلال بيرقراطية، تساندها قوة مسلحة التى يمكن أن يتحداها فقط قائد عسكرى منافس. ولم يكن دور الشعوب المحكومة أن تختار حكامها، ولكن

أن تطيعهم، ومع هذا، وفى ظل حكومة حكيمة كان الشعب راضيا. فلم يكن هناك حرية. ولكن كان هناك سلام ونظام، وهى نعم كبيرة فى حد ذاتها، كما أنها فى أكثر الاحتمالات قد تكون الظروف التى تتطور إليها الحريات الفردية. وقد انتهى جيبون إلى أن الإمبراطورية الرومانية تحت الحكم المستنير لآل أنطونيو كانت أسعد الفترات التى عرفتها البشرية. وفى فوضى العصور الوسطى، أثنى دانتى فى كتابه De Monarchia على امبراطورية واحدة لكل العالم المسيحى والتى يمكن أن تضمن نعم السلام وحكم القانون، وهو أمر كان يمكن لمثل هذه الحكومة أن تحققه، ولكنها بالضرورة لم تفعل دائما. فحين كانت الحكومة جائرة فى مثل هذه الإمبراطوريات، كان كل فرد يعانى بشكل يائس.

وحكومة عالمية من هذا النوع هى بالتأكيد أمر يمكن تصوره اليوم. وإذا أخذنا مثلا واحدا، فإنها يمكن أن تأتى من خلال امتداد السلطة السوفيتية فيما وراء الاتحاد السوفيتى والكومنولث الاشتراكى الحالى إلى كل العالم. وسيادة العالمية من هذا النوع لا تتطلب أن تذهب إلى حد بعيد كضم رسمى: فهى قد تترك لرعاياها من الدول ظلا من الاستقلال ودرجة معقولة من الذاتية فى نطاق الحدود التى تضعها السلطة العليا. مثل هذه الحكومة العالمية قد تحقق بركات السلام والنظام على حساب الحرية. ومما هو موضع نقاش أنه حين تستقر الحكومة العالمية، فإن الأفراد قد لا يكونون بالضرورة أقل حرية مما هم الآن فى دول كثيرة قائمة، ذلك أن استقلال دولة ينبئنا عن القليل من حريات رعاياها من الأفراد. وفى عالم تعددت فيه اللغات. والأجناس، والثقافات والعقائد، فإن الجماعات القومية وغيرها تميل إلى تأكيد كيانها السياسى المنفصل إذا ما استطاعت. ورغم أن التاريخ المسجل،والأنباء اليومية مليئة بأمثلة على هذا الاتجاه الفطرى وأشاروا إلى استعداد البشر إلى قبول إمبراطورية عالمية حالما تأسست عن طريق القوة، غير أن هناك دلائل حاسمة على أنه بدون قوة مستمرة تعمل على تماسك أى إمبراطورية فسيقع انفصال فى الحال. ويقدم العالم الشيوعى مثالا واقعيا. فقد اعتقد لينين وشيوعيون آخرون أن الشجار وعدم الاتفاق بين الدول هو نتيجة نظم اجتماعية سابقة، وافترضوا أن الأحزاب الشيوعية فى السلطة سوف تتعاون، غير أن تعدد المراكز فى العالم الشيوعى، والنزاع الصينى السوفيتى قد أظهر عدم واقعية هذا الافتراض. فإذا ما استخدمت السلطة العالمية القوة لمنع مختلف الجماعات الوطنية وغيرها من أن تعيد تأكيد استقلالها، فإن العديد منهم سوف يظل يحاول أن يفعل ذلك . فإذا سمحت السلطة العالمية

بحدوث ذلك، فسوف نعود إلى الخليط المتنافر من الدول المستقلة، وستصبح الدبلوماسية فيما بينهم ضرورية من جديد.

وما يعنيه معظم الناس فى الغرب الذين يريدون حكومة عالمية ليس هو إنشاء حكومة شمولية واحدة على كل العالم تقوم بحكم القوة ، وإنما اندماج إرادى للسيادة بواسطة حكومات وشعوب العالم (بشكل أكثر تحديد بوساطة دول النظام العالمى) . لتكوين حكومة فيدرالية عالمية، فسوف يكون اتحادا قام واتحد برضاء عالمى، وتاريخى، فإن المجتمعات المستقلة التى اتفقت على «توحيد سيادتها» وتسليم أجزاء جوهرية من عملية اتخاذها للقرار السياسى إلى حكومة مركزية، كان لها ثلاث خصائص. فقد كان بينها بالفعل قدر كبير من الأمور المشتركة. وفى معظم الحالات المعروفة فقد تم اندماجها كأجزاء متفرقة لا تشعر بالراحة نتيجة لتصدع إمبراطورية سابقة واجتمعوا معا لتكوين اتحادا أكثر كمالا. وثالثا، فقد اضطرت هذه الأجزاء أن تفعل ذلك نتيجة ضغط خارجي ولكىتتساند معا حتى لا تسقط وهى متفرقة وقد كانت هذه هى حالة الثلاث عشرة مستعمرة السابقة لأمريكا الشمالية التى كونت الولايات المتحدة... وسوف تكون حالة بلدان غرب أوروبا إذا ما كونت حكومة كونفدرالية واحدة.

فما هى فرص حكومة عالمية من هذا النوع الإرادى فى غياب هذه الخصائص الثلاث؟ إن حقيقة أن شيئا لم يحدث بعد فى الماضى لا يعنى أن هذا لا يمكن حدوثه فى المستقبل. فهؤلاء الذين يتطلعون إلى حكومة عالمية يشيرون إلى أن كل البشرية هى الآن بشكل أكثر مجتمع واحد يعتمد بعضه على بعض أكثر من مجتمعاتها السابقة بحبها العنيف للاستقلال، وأنه قد تحقق الآن أننا جميعا نعيش فى سفينة فضاء أرضية واحدة. وزيادة على ذلك، فإنه فى «العصر الذرى وعصر المجاعة» ، فإن الاستقلال والسيادة المطلقة أصبحت تبدو كشىء لا يتفق مع الزمن شأنه شأن المراكب الشراعية والأقواس. وما يقال الآن أن البشرية فى مجموعها تحدق بها الأخطار المشتركة والتى إن لم تعالج منا جميعا فإنها يمكن أن تؤدى عمليا إلى تدمير الجنس البشرى بأسره. إن كارثة نووية، والتلوث ، والانفجار السكانى، والنقص المتزايد فى الطاقة والمواد الأولية هى أخطار تشبه فى قوتها تلك التى هددت من قبل المستعمرات الأمريكية. وحتى هؤلاء الذين يعتبرون أن الذين يدعون إلى اتحاد فدرالى يبالغون فى الدرجة التى أصبحت فيها البشرية فى تنوعها مجتمعا واحدا وفى الأخطار التى تهددنا عليهم أن يعترفوا أن العالم يتحرك فى هذا الطريق، وأن المجتمعات المختلفة التى ينقسم إليها

العالم إنما تصبح أكثر اعتمادا على بعضها البعض، وأن الأخطار التى تتهددنا تزداد سوءا. وما دامت الخطوة الأولى فى السياسة هى الاعتراف RECOGNITION ، فإنه من المهم أن تكون قادرا على أن تشير إلى درجة من التوافق حول أى من الأخطار التى تواجه البشرية يجب أن تعامل كمشكلات تتطلب جهدا سياسيا دوليا لحلها. وما دام هناك اتفاق حول المشكلات التى يجب أن تواجه (سواء الآن أو فى المستقبل القريب)، ثمة مسألتان أساسيتان تثوران حول قيام اتحدا فدرالى عالمى كحل لذلك. فهل مثل هذه الخطوة الجذرية ضرورية لحل هذه المشكلات؟ وهل تخلق هذه الخطوة مشكلات أكثر خطورة مما تحل؟

وباعتبار أننا نريد أن نحل هذه المشكلات الملحة عن طريق التراضى وليس بالقسر فى إمبراطورية رومانية أو صينية جديدة، فإن موضوع الضرورة إنما يطرح كما يلى: هل نستطيع أن نجعل جميع، أو الأغلبية الحاسمة، من الدول تعمل معا لكى تحل هذه المشكلات بشكل دولى يتخطى الحدود القومية، فى الوقت الذى تترك فيه القرارات حول كيفية الشروع فيها، وأيضا السيادة المتبقية، إلى أعضاء المجتمع الدولى؟ أو أنه يجب أن تتفق الدول أولا وقبل كل شىء على أن «تجمع سيادتها» فى حكومة عالمية من أجل هذه الأهداف، ثم تدع الحكومة العالمية تقرر حول الإجراءات المطلوبة للتعامل مع هذه المشكلات العالمية وفرض قراراتها؟ وإذا ما نظرنا إلى ما يحدث فعلا فى الشئون الدولية فسنرى أن البديل الأول هو الذى يجرى اختياره، فثمة بحث مكثف من جانب دول مستقلة عن مجالات اتفاق يمكن أن يتصرفوا ويعملوا فيها معا (كأن يتفقوا على تبنى سياسات متماثلة) لكى يحلوا مشكلات مشتركة. والحقيقة أن كل القرن العشرين قد تميز بهذا البحث على الرغم من نكسات كبيرة. وبنمو الاعتماد المتبادل ، وتناقص إمكانية العمل المنفرد، فإن الدول الأكبر والأكثر استقرارا فى العالم يصبح وعيها أكثر حدة بالحاجة إلى التعاون. ولذلك فإن استعدادهم يتزايد لكى يحيلوا مسئوليات اتخاذ القرارات إلى أجهزة دولية تتكون من وفود تعين بواسطتهم ومسئولين أمامهم، وتصمم هذه الأجهزة كجزء متكامل من الحوار الدبلوماسى بينها. وبشرط أن تراعى هذا المعيار ، فإن الدول سوف تلزم نفسها مقدما بقبول القرارات التى تصل إليها هذه الأجهزة بهذه الطريقة فإنها توافق على أن تضيف إلى القواعد ومعايير الشكوى التى تقرر كيف يتصرف أعضاء المجتمع الدولى، وبعبارة أخرى تضيف إلى جهاز تنظيم القانون الدولى.

إن الحاجة إلى اتفاقيات بحرية كانت موضع اعتراف لعدة قرون، كما تؤخذ الآن المعاهدات البريدية والخاصة بالطيران المدنى كشىء مسلم به كما تنظم الحياة الاقتصادية الدولية بواسطة

اتفاقيات نقدية وتعريفة، وقد وضعت هذه الاتفاقيات أولا بواسطة الدول الصناعية الكبيرة غير الشيوعية، ثم صاغت الدول الشيوعية علاقاتها الخاصة بهذه الاتفاقيات، سواء تلك التى ينظر إليها كجزء من القانون الدولى أو تلك التى هى ذات طبيعة تعاقدية ملزمة بشكل أكثر، إنما تحد بشكل تدريجى من حرية العمل لجميع الدول.. وفى مسائل مثل التلوث، والمحافظة على البيئة، فإن الدول المستقلة توافق على قبول القرارات الجماعية لأغلبية أقرنها حتى وإن لم ترض عن بعض هذه القرارات. لأنه ، وبشكل متوازن، من مصلحتها إن تفعل ذلك. وفى أكثر المجالات الفنيةحساسية مثل التحكم فى البترول أو التسلح، والتى لها معان سياسية كبيرة، فإن الاتفاقيات الدولية يجرى التفاوض عليها بشكل تدريجى. وثمة مسائل سياسية أكثر تخصصا مثل الحدود الإقليمية بين الدول، وحق الدول الجديدة فى الاعتراف الدولى، وبشكل عام، كل المسائل التى تبدو مهيأة بشكل خطير لأن تؤدى إلى الحرب، هى بالحتم أكثر صعوبة فى حلها، وهى بهذا المعنى تقع ضمن فئة لها ذاتيتها الخاصة وتتطلب فحصا منفصلا.

إن القضايا التى أثارها تزايد الاعتماد المتبادل بين البشر والتى أطلق عليها «جيل المجتمع الدولى» ، إنما تخلق وعيا متزايدا بأن البشرية لها هوية مشتركة فى مواجهة هذه القضايا، ويجب أن تتخذ عملا سياسيا مشتركا لحلها. وحول نطاق عظيم ومتزايد من القضايا ذات الطابع السياسى والفنى ، حيث العديد منها حيوى لمستقبل الإنسان على الأرض، ثمة اتفاقيات دولية يتم التوصل إليها عن طريق عملية من المساومة الجماعية الحرة بين الدول. وتلزم هذه الاتفاقيات الموقعين على أن يتنازلوا عن بعض المظاهر المحددة بشكل دقيق لحريتهم فى العمل فى المستقبل من أجل مقاومة تهديد ما عن طريق العمل معا.

إن النقطة التى يتعين علينا أن نلاحظها أن هذا الطريق المتقدم هو طريق الدبلوماسية. وهو تطور على قدر كبير من الأهمية، بسبب توسع مضمون المفاوضة الدبلوماسية وبسبب الاتجاه الذى تتحرك إليه الشئون الدولية نحو مجتمع من الدول منظم بشكل جماعى أكثر، إن المفاهيم السابقة فى السياسة الدولية (واللغة المستخدمة لوضعها)، إنما تتسع بشكل متزايد نتيجة لثورة الخبرة الجماعية الجديدة وكل اتفاقية من هذا النوع تتضمن إحالة سلطة دولة ما فى اتخاذ القرار إلى سلطة دولية مؤهلة بشكل فنى عالمى أو إلى مجموعة من الدول تكون الدولة فيها فى وضع الأقلية. ولكن من المهم أن نذكر أن هذا التفويض للسلطة هو فى ذاته قرارات تتخذها دول مستقلة. وتستطيع الدولة أن تسحب تفويضها للسلطة وتستأنف حقها

فى اتخاذ القرار. وفى مجالات حساسة مثل الاختبارات النووية، فإن بعض الدول القوية مثل فرنسا، والصين قد ترفض قبول الاتفاقية على الإطلاق(بينما يحدث فى تجمعات أصغر مثل المجموعة الأوروبية أن ترفض دولة قبول قرارات جماعية حول مسألة تعتبرها حيوية بالنسبة لها). وبالإضافة إلى ذلك فإن الخبراء الذين يتخذون القرارات فى أجهزة دولية من هذا النوع قد يكونون خبراء فنيين وليسوا أعضاء فى وزارات الخارجية، ولكنهم يتصرفون كممثلين دبلوماسيين، فهم يتخذون قراراتهم ويعطون أصواتهم كممثلين لدولهم، ويتصرفون وفقا لتعليمات يتلقونها من حكومتهم التى تستطيع أن تستدعيهم فى أى وقت. فمداولاتهم، وقراراتهم، وقبول حكوماتهم لها، هى كذلك فرع من الدبلوماسية الجماعية الحديثة. والمبعوثون الحكوميون الذين يساعدون فى إدارة الحوار المتصل والمفاوضات بين حكومات بهذه الطريقة، إنما هم فى الواقع فى موقف مختلف تماما عن أعضاء البرلمان المنتخبين مثلا والذين ليسوا ممثلين يتلقون تعليمات، وإنما هم رؤساء يصوتون وفقا لحكمهم الخاص، أو، وهو الأكثر شيوعا هذه الأيام، وفقا لقرار حزبهم السياسى، ولكن يمكن أن نقرر ببساطة أن الوظيفة الإشرافية للمشرع هى تقييد السلطة التنفيذية، بينما وظيفة مؤتمر دولى هى أن يقيم توافقا فى الآراء بين عدد من السلطات التنفيذية.

ويتزايد إلزام الحكومات نفسها بالدبلوماسية الجماعية من خلال أجهزة دولية بدلا من النظر إلى الأجهزة كشىء مكمل للإجراءات إلى سمة للمفاوضات الثنائية، فإن عمل الدبلوماسية يتغير كما تغير فى الماضى. ولكنها ما زالت محتفظة بالطابع الدبلوماسى السابق، وجميع هذه المفاوضات الجماعية هى عمليا حوارات متعددة الأطراف بين الدول، وهى تستكمل بالدبلوماسية الثنائية مباشرة بين الحكومات. ودور الدبلوماسية الثنائية فى هذا المجال هو إلى حد كبير جعل الأسباب التى تردد من أجلها الدولة مفهومه لدى عواصم أخرى، وأن تبحث عن طرق للإقناع والتكيف لضم الدول المترددة.

وبتحرك هذه المناقشات من المشكلات الفنية إلى مشكلات سياسية أكثر، فإن التعاون الإرادى بين دول مستقلة يصبح أكثر صعوبة، والاستعداد لجمع السيادة أكثر ندرة، وفى المسائل السياسية العليا وخاصة تلك المرتبطة بالحرب والسلام، فإن الدبلوماسية الحديثة تستخدم أسلوبين رئيسين. أحدهما من خلال دبلوماسية ثنائية متعددة الجوانب مع عدد من الدول تتشاور مع بعضها البعض بشكل خاص. وعادة من خلال سفرائها المقيمين لتهيئة الطريق إلى مفاوضات متعددة حول موضوعات محددة فى مؤتمرات تعقد لهذه الموضوعات

بالذات. والأسلوب الآخر هو من خلال الأمم المتحدة وأجهزتها المرتبطة بها. ولا يحتاج الأسلوب الأول أن ندرسه فى سياق البدائل للنظام الحالى، وإن كان يجب أن نلاحظ أنه وخاصة حول بعض المسائل الصعبة. فإن الدول الكبيرة، تعتبر أن المؤتمرات التى تعقد لبحث موضوعات محددة هى أكثر فعالية وأكثر احتمالا لأن يصدر عنها نتائج من المناقشات العلنية المتعددة فى الأمم المتحدة حتى ولو استكملت ومنحت بعض الترابط بمشاورات خاصة تتوازى معها، ومن الأمثلة الحديثة على ذلك، المفاوضات من أجل الانسحاب من الهند الصينية والمؤتمرين الكبيرين حول السلام والأمن، والخفض المتوازن للقوات فى أوروبا. ومن المعترف به أن الأمم المتحدة كما تشكلت حتى الآن لها «حد أعلى من الفائدة»، يصبح بعده من المفيد استخدام أشكال أكثر تقليدية للمفاوضات بين الدول.

ورغم هذا، فإن الأمم المتحدة إنما تمثل تجديدا ذا أهمية عالية فى نظم العلاقات بين الدول. إنها أكثر الأجهزة أهمية لأنها ليست متخصصة وإنما هى رابطة عامة وعالمية من الدول، كما أنها بشكل أخص مخولة فى ميثاقها بأن تعالج المسائل السياسية. وسابقتها عصبة الأمم تمثل أولى الخطوات التجريبية نحو سلطة دولية على نطاق عالمى. كما أنها مصممة لأن تكون أكثر من مجرد وكالة تنظيمية تتعلق بالأمن، وقد جعلت الأجهزة العامة والمتخصصة لهذه المنظمات المتعددة من الممكن استكشاف وصياغة أهداف عامة واكتساب قبول أوسع لها من جانب الدول والشعوب أكثر مما هو ممكن عن طريق الاتصالات الثنائية وحدها. وهى فى أوقات ما تكون قادرة على التصرف كضمير للبشرية يعبر عنه بشكل رسمى إلا أنه رغم بعض الإجراءات شبه البرلمانية فإن مثل هذه المنظمة ليست مشرعا عالميا أو يمكن أن تمثل حكومة عالمية. إنها فى الواقع ، ورسميا، تجمع دائم للمبعوثين الدبلوماسيين يمثلون تقريبا جميع الدول المستقلة فى المجتمع الدولى. وثمة قدر كبير من التشويش والآمال المحبطة والتمنى ونقد لا مبرر له حول كل من العصبة وهيئة الأمم، وهو ما نتج عن توقع أن يكونوا ما ليس فيهم. وكما عبر آندروبانج السفير السابق للولايات المتحدة فى الأمم المتحدة بشكل دقيق «إن الأمم المتحدة لم تصمم لكى تكون، كما أنها ليست كافية لأن تخدم، كجهاز منشىء للقانون أو كمحكمة لكى تحكم على أمم العالم، إنها منبر للدبلوماسية، والدبلوماسية الحقة هى فن الحوار بحثا عن أهداف مشتركة وتفادى الحرب» فليس فى المنظمة الدولية سلطة تنفيذية قادرة على إصدار أو تنفيذ الأوامر، ويترك للدول المعنية أن تقرر إلى أى حد سوف تنفذ توصيات الجمعية العامة، وأيضا قرارات مجلس الأمن النادرة وإن كانت نظريا

واجبة التنفيذ. غير أن الأمم المتحدة هي أيضا منبر عالمي حيث تستطيع دول حتى الصغيرة جدا منها والتي قد لا يسمع عنها في غير هذا المجال، أن تصدر التعليمات لممثليها لكي يجعلوا وجهات نظرهم وقراراتهم حول موضوعات معنية معروفة بشكل علني.

إن الجمعية العامة مصممة لكي تضمن العالمية أكثر مما توفر الفعالية ، فهي تقدم تمثيلا متساويا لكل عضو، ولأن معظم الدول الآن صغيرة للغاية من ناحية السكان والتعداد الأمر الذي يجعلها تكون بسهولة أغلبية الجمعية العامة. وهي أغلبية لا تمثل تماما الرأى العالمي ولا القوة العالمية، وعلى عكس المشرع، وعلى عكس مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة، فإن الجمعية تستطيع فقط أن تصدر توصيات إلى الدول، وهي لا تتحكم في ضرائب أو تسيطر على الإنفاق اللهم إلا في المبالغ التي تقدمها لها الحكومات. ومع هذا فإنها، مع ما هي عليه من عدم الفاعلية النسبية ، وانعدام نسبي للقوة إنما تمارس بالفعل إشرافا ما على تصرفات الحكومات، بعضها أكثر من الأخرى بنفس الشكل الذي يفعله مجلس استشارى داخل دولة. هذا النفوذ العالمي لمجموع الدول على أعضائها من خلال المناقشة العلنية والتصويت هو شيء جديد أو على الأقل بذرة شيء جديد. ولكنه تجديد في الدبلوماسية ـ فن الحوار بين الدول ـ وليس ابتعادا عنه. وإحدى الوظائف الرئيسية البناءة للجمعية، وإلى مدى أقل للأمم المتحدة بشكل عام، هي أن تقدم مكانا دائما، ومستمرا للإجماع للدبلوماسيين المحترفين الذين يمكنهم أن يقيسوا بصورة شخصية القوة الحقيقية لكل منهم ونفوذه خارج نطاق المساواة الرسمية في قاعة المناقشة العامة التي تعطى العدد الأوسع للدول الضعيفة قولا لا يتناسب مع قوتهم. وإن حضور وزراء الخارجية من وقت لآخر بل ورؤساء الحكومات يعزز من فرصة الحوار المباشر على أرض محايدة.

إن نمو الدبلوماسية الجماعية ، والتزامات الدول التي تحد عمليا من حريتها في العمل، يجعل من المستحيل علينا أن ننظر إلى الدول المستقلة والنظام العالمي الذي يقوم برضى أعضائه على أنهما مفهومان مستقلان تماما، على العكس فهناك نطاق انتقالي واسع بين نظام عالمي تسيطر عليه الفوضى الكاملة أو دبلوماسية ثنائية ودول تتجمع في تحالفات ولكن بدون مؤسسات جماعية، بين حكومة عالمية فدرالية أو مسيطرة بدون دول مستقلة. في هذا النظام النظرى من المجتمعات الدولية فإن سيادة واستقلال الدول دائما قائمة، ولكنها تبدو متناقصة وخاضعة لقيود أعظم ونحن نتطلع عبرها من الفوضى إلى حكومة عالمية. وفي كتابة عن المجتمع الفوضوى وصف هدلي بول الموقف الراهن حيث الدول ما زالت مستقلة

ولكنها خاضعة للعديد من القيود والحدود التى هى إلى حد ما نتيجة الدبلوماسية الجماعية غير أن القيد الحقيقى الذى يرتكز عليه الاستقلال العام للدول الأعضاء ما زال كما كان فى أيام ما قبل الدبلوماسية الجماعية وأعنى التوازن بين الدول الأقوى الذى يمنع سيطرة أى منهم. إن انهيار الهيكل الراهن للمجتمع الدولى، أو دمارا شاملا، لا مجرد أزمة مثل فيتنام أو أزمة الطاقة، هو فقط الذى يجعل رجال الدولة يوافقون على قيام حكومة عالمية حقيقية وليس حكومة مسيطرة، خاصة تلك التى تميل لاتخاذ قرارات ضدهم. فإذا ما قلب حدث ما بشكل جذرى توازن القوى وخلق قوة واحدة أعظم فى وضع تمارس فيه هيمنة عالمية، فإن هذه القوةقد تلبس سيطرتها زيا فيدراليا أو تقنع بجعل الأمم المتحدة تصدق وتدعم من سيطرتها حتى تمنح الواقع المسيطر الجديد شرعية جماعية.

وفى أى من الحالتين، فإن الاستقلال الحقيقى سوف يختفى، وتختفى معه الدبلوماسية الحقيقية. ولكن بين مثل هذه التطورات والنظام الحالى هناك مدى واسع من مجالنا النظرى الذى تصبح فيه حرية الدول على العمل محدودة بشكل متزايد بالمفاوضة الدبلوماسية. وعلى العموم، فإن رجال الدولة وخاصة من القوى الكبرى، يعتبرون أن المشكلات التى تنشأ من تزايد الاعتماد المتبادل للبشرية ومن الأخطار التى تهددها إنما تعالج بشكل مُرْضٍ من خلال اتفاقيات تتفاوض حولها الدول ذات السيادة من أجل عمل مشترك لحلها، وما دامت الحكومات تعتقد فى هذا الرأى أو على الأقل تعتبر أن أخطار وشرور نظام دولى هى أقل من تلك التى سوف تنشأ من توحيد سيادتهم فى حكومة عالمية، فإنها سوف تستمر فى العمل على الأساس الراهن، ولكن يبدو محتملا أنه بنمو الاعتماد المتبادل وأخطار الحرب النووية التى تصبح أكثر رعبا، فإن الدول الكبرى سوف تتعاون أو تحترم رغبات بعضها البعض بشكل أكثر فعالية مما كان فى الماضى.

وهكذا إن الإجابة على السؤال الخاص بما إذا كان اتحاد فدرالى عالمى ضروريا لحل المشكلات التى تثور من تزايد اعتمادنا المتبادل وأن شيئا أقل من هذا الاتحاد لن يكون مفيدا، فإن الإجابة هى أن هذا حتى الآن لم يثبت، ولكننا نستطيع أن نرى الجمعية العامة للأمم المتحدة وأجهزة دولية أخرى، وحتى بما تمتلىء به من قصور خطير، على أنها تعكس بدايات طريق جديد من التفكير حول الشئون الدولية التى يمكن فى وقت ما أن تحول العلاقات بين الدول ومن ثم طبيعة الحوار الدبلوماسى.

إن السؤال حول ما إذا كان اتحاد فدرالى عالمى هو طريق عملى لتنظيم شئون البشر، أو ما إذا كان سيثير مشكلات أخطر من تلك التى أقيم هذا الاتحاد لحلها، هو سؤال ينتمى إلى دراسة الحكومات، وكيف تعمل السلطات ويتم الإشراف عليها، أكثر من انتمائه لدراسة الدبلوماسية، إن مفاوضات دبلوماسية مكثفة سوف تكون بالتأكيد ضرورية لكى تتفق دول العالم على أن تندمج فى اتحاد ولكن الحوار الدبلوماسى سوف ينتهى فى الوقت الذى تختفى فيه الدول المستقلة.

إن أفضل أمل فى تكيف منظم وسلمى مع التغير فى الممارسة الدولية، والذى يجعله ضروريا ضغوط التكنولوچيا التى تتقدم بشكل سريع والمفاهيم المتغيرة للعدالة، إنما يكمن فى توسيع نطاق الحوار الدبلوماسى بين الدول وتعديل مؤسساتها وأساليبها (وهو ما يحدث بالفعل)، أكثر من أن ننشد إزالة هذا الحوار والدول المستقلة لصالح نظام عالمى سياسى مختلف تماما. وحين نكون قد انتهينا من فحص عمل المؤسسات الدبلوماسية فى الماضى والحاضر، فسيكون ممكنا أن ننظر فى تحسينات وطرق لتعديل كل من مطالب الدول حول النظام الدولى والأساليب التى تعمل بها الدول لتحقيق ذلك.

وقبل أن نترك ـ كلية ـ السؤال حول بدائل الدبلوماسية، يجب أن نبحث فكرة أن تنظيم العالم قد يتغير بشكل جذرى، وبطرق لا نستطيع أن نتنبأ بها وعلى نحو قد لا يبقى فيه مجتمع يتكون أساسا من دول مستقلة أو اتحاد أو سيادة عالمية. وهذا بالطبع ممكن. وقد كانت العصور الوسطى مختلفة تماما، فى هيكل المجتمع بأسره، وكذلك فى علاقة حاكم بآخر، عما كان سائدا قبل ذلك وعما جاء بعد ذلك، وهؤلاء المفكرون حول الشئون الدولية الذين يرون هذه الإمكانية يتحدثون أحيانا عن «نظام جديد أشبه بما كان سائدا فى العصور الوسطى» وهم لا يعنون بهذا ارتدادا إلى القرون الوسطى وإنما نظام جديد مختلف تماما.

وقد اقترحت قلة من المفكرين أن الشركات عبر القومية مثل شركات البترول الضخمة أو أحزابا مثل الأحزاب الشيوعية أو الكنيسة الكاثوليكية، ربما قد تتجاوز نظام الدولة،وتحدث تغييرا جذريا، غير أنه حتى الآن فإن هذه النظم لم تثبت أنها ناجحة فى أن تشجب أو أن تحل محل سلطة الدول المستقلة أو النظام الإرادى لنظام الدول التى استوعبت فيه، وفى الواقع فإن بديلا يمكن تبنيه ، لا يبدو بعد فى أفق الوعى السياسى، ومعظم المفكرين الذين يستخدمون عبارة« الإخلاص لنظام ومؤسسات القرون الوسطى» إنما يعنون بها أننا لا نستطيع أن نتخيل اليوم أكثر مما تخيل الرومان النظام الإقطاعى. وما داموا لم يتخيلوه فإنهم لا يناقشونه كبديل ولكنهم ببساطة يسلمون بحقيقة أن المستقبل لا يمكن التنبؤ به.

الفصل الثالث

الدبلوماسية عبر ثلاثة قرون

Henry Kissineer, "Diplomacy", New Yokk:, Simon and Schuster, 1944, 1104 pp

أدهش هنرى كيسنجر مستشار ـ الأمن القومى ووزير الخارجية الأمريكى الأسبق ـ ١٩٦٩ ـ ١٩٧٧ ـ الدوائر الاكاديمية والدبلوماسية حين أصدر عام ١٩٩٤ عمله الضخم Diplomacy (١١٠٤ صفحة): والواقع انه يجب أن ننظر إلى صدور هذا الكتاب كحدث كبير ليس فقط بسبب شخصية مؤلفه وتاريخه الأكاديمي والدبلوماسى وأدواره الحاسمة فى توجيه وصياغة السياسة الخارجية الأمريكية والسياسات الدولية طوال حقبة السبعينايات، وإنما بسبب ما يقدمه الكتاب من استعراض عريض ودروس ثابتة للدبلوماسية على مدى ثلاثة قرون امتدت منذ نشوء الدبلوماسية الأوروبية كما صاغتها المدرسة الفرنسية، الكاردنيال ريشيليو Richeleu، فى القرن السابع عشر حتى الدبلوماسية الأمريكية ووصولها إلى قمتها فى عهد رونالد ريجان والتى أنهت فى الواقع عصرا كاملا من الدبلوماسية والعلاقات الدولية.

وبداءة فالكتاب هو دراسة للتقاليد المتعارضة للسياسة الخارجية والدبلوماسية الأوروبية والأمريكية، وهى التقاليد التى تمتد جذورها فى رؤى متشابهة ومتناقضة حول طبيعة إدارة الدولة. فالتقليد الأوروبى فى الحكم يتجسد فى نظرية: Raison D`ETAT والتى تقدم مطلب ذاتية الدولة ومصلحتها وعلو هذه المصالح، وأمن الدولة واستقلالها واستمراريتها على غيرها من الاعتبارات، أما فى التقليد الامريكى فهو ينطلق من قناعة أن الولايات المتحدة قد رفضت هذا المفهوم القديم لوجود الدولة، وأنها تدافع عن شىء جديد تحت الشمس، وأن قدرها هو أن تقود العالم من القديم إلى الجديد. ووفقا لهذا التقليد فإن الولايات المتحدة ستكون محصنة ضد الإغراءات، والتجاوزات المرعبة للمفهوم الأوروبى عن سبب وجود الدولة، وذلك بسبب طابعها الجمهورى، والظروف الحميدة المصاحبة لنموها، والفضيلة الكامنة فى مواطنيها. ووفقا للمشروع الامريكى فان أهداف السياسة الخارجية يمكن أن تفهم بشكل سليم باعتبار: أنها فقط وسيلة لنهاية هدفها حماية وتنمية حرية الفرد ورفاهيته. ووفقا لهذا المشروع والروءية الأمريكية كذلك ـ وكما بلورها بشكل خاص ودرو ويلسون ـ فإن السلام وليس الصراع يمثل النظام الطبيعى، والتعاون ، وليس الصدام هو مصير البشر والأمم. وبينما كانت الحرب فى المفهوم الأوروبى للدولة هى الأداء العظيم لوجود الدولة، فانها ترى فى المشروع الأمريكى ليس فقط كشر، ولكن شر غير ضرورى.

وهكذا فإن الكتاب هو قصة عمل هذين التقليدين، الأوروبى منذ القرن السابع عشر، والأمريكى فى القرن العشرين. إنه ليس عملا فى التاريخ الدبلوماسى بالمعنى التقليدى.

فكيسنجر ليس مهتما بما ذكره أحد الموظفين للآخر، ولكن اهتمامه أكثر شموخا وشمولا، فاهتماماته تتعامل مع المآزق والمعضلات الأبدية للسياسة الخارجية التى تواجه رجال الدولة الأوروبيين العظام ابتداء من ريشيليو حتى ديجول، وهى تركز على كيف أن هؤلاء الذين سيطروا على نظام الدولة المعاصر ـ بالخير أو بالشر ـ واجهوا تحدياتهم، وكيف حللوا طبيعة الإنجازات، وفشل هؤلاء الذين لعبوا فى لحظة تاريخية دورا رئيسيا على المسرح العالمى. وكتاب «دبلوماسية» ليس فقط انتقائيا فى معالجته التاريخية ولكنه يُقرأ باعتباره سلسلة من القصص البطولية لرجال دولة: سواء منهم الأعمى أم البعيد النظر، الذى ينطوى على مجرد المهارة، أو العميق ، الذى يفتقد العزيمة أو المصمم ، وقد انشغل كيسنجر دائما بمشكلة القيادة، ودور الشخصية العظيمة فى التاريخ ، وهو لم يبد مثل هذا الانشغال كما أبداه فى كتابه الأخير. فالكتاب هو أكثر من أى شيء آخر دراسة فى فن ومعنى القيادة سواء كانت محافظة أم ثورية، استبدادية أم ديموقراطية، وطالما أن القيادة لا تنفصل عن ممارسة القوة، فإنها أيضا دراسة عن السلطة والنفوذ واستخداماتها.

وأخيراً فإن «دبلوماسية» هو بحث فى طبيعة النظام الدولى ومحاولات القرنين الماضيين لإقامة مثل هذا النظام. وطبيعة مثل هذا النظام فيما يعتقد هى القضية الكبرى التى يجب ان نتوجه إليها ونعالجها بشكل جاد. وأن نفعل ذلك، فإن دراسة جهود الماضى لخلق نظام دولى يجب ان تهمنا للدروس التى تعلمنا إياها حول ما نستطيع أن نأمله لتحقيقه فى المستقبل. وهو إذ يأخذ هذا الموقف فإنه من الواضح أن كيسنجر يفترض أن المستقبل سوف يشبه الماضى، أما فيما يتعلق بمفهومى الاستمرارية أو التغير فى النظام الدولى، فإن الاول هو الذى سوف يسود. إن السياسة الدولية هى حقل اللامتغير فالأمم قد تبحث عن المصلحة الذاتية أكثر من المبادىء الرفيعة، كما قد تنافست أكثر مما تعاونت، وثمة دلائل قليلة على أن هذا النمط من السلوك القديم قد تغير أو أنه من المحتمل أن يتغير فى الحقب القادمة، فإذا كان ثمة ما يميز التطور فى النظام الحالى فهو، فوق كل شيء ، تفتته: FRAGMENTATION من ناحية، وعالميته المتزايدة من ناحية أخرى، وخلافهما يجعل النظام أكثر ضرورة عما كان من قبل، ويجعل تحققه والوصول إليه أكثر صعوبة.

ويعتبر كيسنجر أن جانب السخرية فيما يتعلق بالمستقبل الأمريكى يتمثل فى أنه فى الوقت الذى برزت فيه الولايات المتحدة منتصرة من صراعها الطويل مع الاتحاد السوفيتى، فإنها تواجه عالما حاولت أن تتهرب منه عبرتاريخها كله، أما عالم القرن الواحد والعشرين سيكون عالما لن تستطيع الولايات المتحدة لا إن تنسحب منه أو تهيمن عليه، وأصبح من

قدر أمريكا أن تشارك فى النظام الدولى، وإن لم تكن بالطريقة التى شاركت فيها خلال فترة الحرب الباردة ويقتنع كيسنجر أن نظام الغد سوف يشبه النظم العالمية فى الماضى، وباعتبار عالم تنتشر فيه القوة، فإن النظام سوف يعتمد على توازن القوة. ولكن هذا سوف يثبت أنه صعب بوجه خاص بالنسبة لدولة تمتلك فقط خبرات العزلة والسيطرة، وأيا من الخبرتين ليست كافية للاستعداد لكى تصبح مجرد أمة، حتى لو ظلت أمة عظمى، بين أمم أخرى.

غير ان السؤال المركزى الذى سوف يعالجه كيسنجر فى ضوء متغيرات القوة وعلاقاتها بعد الحرب الباردة هو ما إذا كانت أصول اللعبة قد تغيرت عما كانت عليه فى الماضى، فى هذاالشأن يعترف كيسنجر أن عالم القرن الواحد والعشرين سوف يحمل أوجه شبه صارمة فى عدد من الوجوه مع القرنين الثامن والتاسع عشر. وبافتراض غياب تهديد أيديولوچى أو استراتيجى شامل، فإن المصالح القومية التقليدية سوف تسود مرة أخرى. كما أنه بغياب نظام يعتمد على ثنائية القوة، فإن المتوقع هو العودة لنظام توازن القوة. ويكتب كيسنجر عن الفترة الحالية «لم يحدث من قبل أبدا وجود مكونات نظام عالمى، وقدرتها على التفاعل، وتغير أهدافها بهذه السرعة وبهذا العمق وبهذه العالمية. كما لم يحدث من قبل أن يكون النظام العالمى من مراكز رئيسية تتوزع حول العالم، وتختبر فيه الأحداث فى الحال وفى وقت واحد».

ورغم هذه التغيرات الواسعة، فإن كيسنجر يتوقع نظاما عالميا تسود فيه الاستمرارية مع الماضى. فعالم القرن المقبل فى نظره سيكون عالما تسيطر عليه كما فى الماضى ـ القوى العظمى (ويرتبهم كيسنجر بالولايات المتحدة، أوروبا ، الصين ، اليابان، روسيا، وربما الهند) وسوف تستمر علاقات القوة والمستقبل، مثلما كانت دائما فى الماضى، هى القوة الدافعة للسياسات الدولية. وهذه العلاقات سوف تتصف بالصراع مثلما تتصف بالمصالح المشتركة ـ وباعتبار أن هذا سيكون هو المستقبل، فإن الحاجة إلى نظام لن يستمر وتتأكد فقط، بل ستكون الحاجة إليه أعظم من الماضى. وفى غياب دولة واحدة مسيطرة قادرة على أن تفرض رؤيتها للنظام ، فإن كيسنجر يستخلص أن هذه الحاجة يمكن تحقيقها فقط باللجوء إلى توزان القوة..

وبعد هذه النظرة الشاملة على عمل كيسنجر سنحاول أن نعرض بشىء من التفصيل لمعالم التاريخ الحديث للدبلوماسية كما أرخ لها كيسنجر ولمراحلها وتطورها وأيضا للشخصيات الدبلوماسية ورجال الدولة الذين طبقوا وأداروا دبلوماسية بلادهم هذا التطور..

وبداءة ينبه كيسنجر إلى أنه بفعل قانون طبيعى ، يبدو أنه فى كل قرن تبزغ قوة لها من القوة، والإرادة، والدافع الأخلاقى والثقافى ما يمكنها ويؤهلها لأن تشكل النظام الدولى وفقا لقيمها ومعاييرها الخاصة. ففى القرن السابع عشر أدخلت فرنسا فى ظل الكاردينال ريشيليو الأسلوب والتناول الحديث للعلاقات الدولية القائمة على الدولة القومية NATION STATE والمدفوعة بالمصلحة القومية كهدفها النهائى، وفى القرن الثامن عشر، صاغت بريطانيا العظمى، مفهوم، توازن القوة BALANCE OF POWER وهو المفهوم الذى سيطر على الدبلوماسية الأوروبية على مدى المائة العام التالية، وفى القرن التاسع عشر، شيد المستشار النمساوي مترنيخ مفهوم: the concept of Europe، وفككه المستشار الألمانى بسمارك معيدا صياغة الدبلوماسية الأوروبية كلعبة دموية لسياسة القوة POLITICS OF POWER† وفى القرن العشرين لم تؤثر دولة فى العلاقات الدولية بشكل وبشكل متناقض فى نفس الوقت مثل الولايات المتحدة الأمريكية.

الدبلوماسية من ريشليو RICHELIEU إلى ريجان:

ويبدأ هنرى كيسنجر رحلته مع تاريخ الدبلوماسية الحديث وتقييمه لها منذ سيد الدبلوماسية الفرنسية الكردينال ريشيليو فيقول ، إن ما يصفه المؤرخون اليوم بنظام توازن القوى الأوروبى ترنح فى القرن السابع عشر نتيجة الانهيار النهائى لآمال وتطلعات القرون الوسطى حول العالمية التى تستند إلى مفهوم النظام العالمى يمثل مزيجا من تقاليد الإمبراطورية الرومانية والكنيسة الكاثولوكية، وحيث كان العالم يتصور باعتبار أنه مرآة للسماء، ومثلما أن ثمة إله واحد يحكم السماء، فإن إمبراطور واحد يجب أن يحكم العالم العلمانى، وبابا واحد للكنيسة العالمية.

وبانهيار هذا المفهوم ، فإن الدول البازغة فى أوروبا احتاجت بعض المبادىء لكى تبرر بها هرطقتها وتنظم علاقاتها، وقد عثرت على هذه المبادىء فى مفاهيم:

RAISON DE'ETAT ، وتوازن القوى BALANCE OF POWER وبشكل يعتمد كلا منهما على الآخر. فقد أكد المفهوم الأول أن رفاهية الدولة تبرر أى وسائل تستخدم لتحقيق هذه الرفاهية وتقدم الدولة، وكذلك حلت المصلحة القومية محل الفكر الذى ساد فى العصور الوسطى حول الأخلاق العالمية. أما مفهوم توازن القوى فقد حل محل الحنين إلى المملكة العالمية وبالاعتقاد بأن اتباع كل دولة لمصالحها الخاصة سوف يساهم فى أمن وتقدم الآخرين.

وقد جاء أول صياغة شاملة لهذا التناول الجديد من فرنسا والتى كانت أول دولة قومية فى أوروبا. وكان المحرك الأول لهذه السياسة الفرنسية شخصية غير متوقعة وهو أحد امراء الكنيسة ARMEND TEUN DU PLESSIS أو الكاردينال ريشيليو، الوزير الاول لفرنسا من عام ١٦٢٤ ـ ١٦٤٢ . وقد عقب البابا أوربان الثامن على وفاته بقوله «إذا كان هناك إله، فإن الكاردينال ريشيليو سيكون عليه أن يجيب على الكثير من الأسئلة، فإن لم يكن، فإن الكاردينال يكون قد فاز بحياة ناجحة». ومثل هذا الرثاء الغامض كان لا شك سيسر رجل الدولة، والذى حقق فى الواقع نجاحا واسعا يتجاهل ويعلو على المعتقدات الدينية الرئيسية للعصر. وقليل من رجال الدولة هم الذين يستطيعون أن يدعو أنهم تركوا أثرا فى التاريخ كما تركه الكاردينال ريشيليو، فهو فى الواقع الأب والمؤسس فى نظام الدولة الحديث، فقد نشر مفهوم بـ RAISON D'ETAT ومارسه وطبقه بشكل لا يلين لصالح بلده، وتحت رعايته، فقد حل هذا المبدأ محل مفهوم القرون الوسطى حول القيم الأخلاقية العالمية، وجعله المبدأ الموجه للسياسة الفرنسية وبداءة، فقد حاول أن يمنع سيطرة آل هاسبورج على أوروبا، ولكنه فى النهاية ترك ميراثا للقرنين التاليين اغرى خلفائه لكى يضعوا الأولوية لفرنسا فى أوروبا . غير أنه من فشل هذه الطموحات الفرنسية، نشأ نظام توازن القوى أولا، كحقيقة من حقائق الحياة، ثم كنظام لتنظيم العلاقات الدولية. وكان ريشيليو قد وضع المصلحة القومية الفرنسية فوق كل الأهداف الدينية، ولم تمنعه مرتبته ووضعه ككاردينال من أن يرى محاولة آل هاسبورج لإعادة تأسيس العقيدة الكاثوليكية كتهديد جيوبوليتيكى لأمن فرنسا، ولم يكن هذا بالنسبة له عملا دينيا ، ولكنه مناورة سياسية من النمسا؛ لتحقيق السيطرة فى وسط أوروبا ومن ثم خفض مكانة فرنسا إلى المرتبة الثانية.

والواقع أن نجاح سياسة الـ RAISON D'ETAT كان يعتمد فوق كل شىء على القدرة على تقييم علاقات القوى، وإن كان تحديد حدود القوة يتطلب مزيجا من الخبرة والسيطرة ، والتكييف الدائم مع الظروف، وفى الممارسة والتطبيق، فقد ثبت أنه من الصعوبة البالغة ، العمل بشكل واقعى، ففى الوقت الذى يجب أن يكون توازن القوى محسوبا بكل دقة ، على المستوى النظرى، قد ثبت أنه، فى التطبيق ، من الصعوبة البالغة صياغته بشكل واقعى، بل ما هو أكثر تعقيدا تحقيق التناسق بين حسابات المرء وبين حسابات الدول الأخرى والتى هى الشرط الأول لعمل توازن القوى، وتحقيق حالة التوافق حول طبيعة التوازن أى بتأثير عادة الصراعات من فترة لأخرى. وبالنسبة لريشيليو فإنه لم

يكن لديه أى شك على قدرته على أن يواجه هذا التحدى، كما كان فى إمكانه أن يقيم وبدقة رياضية تقريبا العلاقة بين الوسائل والأهداف. وقد كتب فى شهادته السياسية: «أن المنطق يتطلب أن يكون ثمة تناسبا رياضيا بين الوضع المطلوب تأييده والقوة المطلوبة لهذا التأييد».

لقد جعل القدر من ريشيليو أميرا للكنيسة، ووضعت قناعاته الفكرية فى صحبة عقلانيين من أمثال ديكارت، وسينوزا، الذين تصوروا أن العقل الإنسانى، يمكن تخطيطه علميا، ومكنته الفرصة أن يحول النظام الدولى إلى مصالح أمته، فقد كان يمتلك إدراكا عميقا لأهدافه، ولكن أفكاره لم تكن لتسود، إن لم يكن قادرا على أن يوجه تكتيكاته نحو أهداف استراتيجية. وإزاء من انتقده بأنه يضحى بالقيم الدينية والأخلاقية، فقد حول ريشيليو حججهم، وجعلهم يبدون وكأن أفكارهم هى التى فى أزمة وخطر، فما دامت فرنسا هى أكثر القوى الأوروبية الكاثوليكية نقاء أخلاقيا، فإن ريشيليو بخدمته لمصالح فرنسا، فإنه كان يخدم أيضا مصالح العقيدة الكاثوليكية وإزاء نقاد آخرين اتهموه بالتلاعب بالعقيدة مثلما فعل معلمه ميكيافللى حيث شرح العقيدة وطبقها وفقا لخدمته ومخططه، ورغم ان ريشيليو كان حقا كما وصفه نقاده فى استخدامه للدين إلا أنه كان يرد عليهم بأنه، وكما فعل ميكيافللي، كان مجرد محلل للعالم كما هو، ومثل ميكيافللي فربما كان يفضل عالما من الأحاسيس الأخلاقية الأكثر تهذيبا، ولكنه كان مقتنعا بأن التاريخ سوف يحكم عليه كرجل دولة وبمدى حسن استخدامه للظروف والعوامل المتاحة.

والحقيقة ، وباعتبار أن رجل الدولة إنما يختبر وفقا للأهداف التى وضعها لنفسه، فإن ريشيليو يجب أن يذكر كأحد الشخصيات الرئيسية التى وضعت بذور التطور فى التاريخ الدبلوماسى الحديث، ولكنه قد خلف وراءه عالما يختلف بشكل جذرى عن ذلك الذى وجده وصاغ السياسة التى سوف تتبعها فرنسا للقرون الثلاثة التالية، ولمائتى عام بعده،كانت فرنسا بالفعل أكثر الدول نفوذا وأوروبا، وظلت عاملا رئيسيا فى السياسة الدولية حتى هذا اليوم، وقليلا من رجال الدولة فى أى دولة، يستطيعون أن ينتزعوا إنجازا مشابها..

دبلوماسية مؤتمر فيينا: THE CONCERT OF EUROPE

فى الوقت الذى كان فيه نابليون يتحمل ويعانى فى منفاه الأول فى آلبا، كان المنتصرون فى الحرب النابليونية يجتمعون فى فيينا فى سبتمبر عام ١٨١٤ للتخطيط لعالم

ما بعد الحرب، وقد استمر مؤتمر فيينا في الاجتماع خلال فترة هروب نابليون من آلبا وهزيمته النهائية في واترلو، كما أصبحت الحاجة إلى إعادة بناء النظام الدولى أكثر إلحاحا.

فى هذه الفترة، كان دبلوماسييها العظام هم: الامير مترنيخ، الامير فون هاردنبرج، تاليران الفرنسى، لورد CASTLEREGH وزير خارجية بريطانيا العظمى . وقد انجز هؤلاء الدبلوماسيون الخمسة العظام ما شرعوا فى تحقيقه إذ بعد مؤتمرهم مرت أوروبا بأطول فترة سلام عرفتها إذ لم تجرى حرب على الإطلاق بين القوى العظمى لمدة أربعين عاما، وبعد حرب القرم لعام ١٨٥٤ ، لم تشهد أوروبا حربا عاما لستين عاما أخرى، ومن المفارقات، أن هذا النظام الدولى، الذى أقيم وبشكل واضح باسم توازن القوى أكثر من أى نظام سبقه، قد اعتمد بشكل أقل على القوة للإبقاء عليه، وقد حدثت هذه الحالة الفريدة جزئيا لأن التوازن قد صُمم بشكل جيد وبشكل لم يكن من الممكن الإطاحة به إلا من خلال جهد يصعب حشده، أما أكثر الأسباب أهمية أن دول القارة قد جمعها بشكل وثيق إحساس بالقيم المشتركة، وبحيث أن التوازن لم يكن ماديا فقط وانما إخلاقيا كذلك. وهكذا كانت القوة والعدالة JUSTICE AND POWER فى حالة تناسق جوهرى. وقد حقق توازن القوى فرص استخدام القوة، وحقق الإحساس المشترك بالقيم الرغبة فى استخدام القوة، وبدا واضحا أن النظام الدولى الذى لن يعتبر عادلا سوف يتعرض للتحدى آجلا أو عاجلا. ولكن كيف يتصور الناس عدالة نظام دولى ما؟ إن ذلك سوف يتحدد بدرجة كبيرة بمؤسساته الداخلية ، وكذلك بالحكم على قضايا واتجاهات سياساته الخارجية. وقد يثير ذلك عددا من التشابهات والاختلافات بين مترنيخ وبين ويلسون من حيث مفهوم وفكرة استناد النظام الدولى على العدالة. ففى الوقت الذى تشابهت فيه مواقفهم من أن طبيعة المؤسسات الداخلية تحدد سلوك الدولة دوليا، إلا أن مترنيخ كان يعتقد فى ذلك على أساس مجموعة مقدمات مختلفة تماما. فبينما اعتقد ويلسون أن الديموقراطيات محبة للسلام ومعقولة بطبيعتها، فإن مترنيخ اعتبر أنه لا يمكن التنبوء بها. وباعتبار ما رآه من المعاناة التى ألحقتها فرنسا الجمهورية بأوروبا ، فقد طابق مترنيخ بين السلام وبين الحكم القائم على الشرعية، وتصور أن الحكام المتوجون والأسر الحاكمة القديمة، إن لم تكن تحافظ على السلام فعلى الأقل تحافظ على بناء الأساس للعلاقات الدولية وبشكل يجعل من الشرعية الدعامة التى تجمع النظام الدولى

وهكذا فإن الخلاف بين فهم كلا من مترنيخ وويلسون للعدالة الداخلية والنظام الدولى لم يعد مهما فى ذاته فقط، وإنما لفهم وجهات النظر المتعارضة لأمريكا وأوروبا . فقد شن

ويلسون حملة لمباديء ظن أنها ثورية وجديدة، فبينما حاول مترنيخ ان يؤسس قيما اعتقد أنها قديمة، وويلسون الذى كان يحكم دولة خلقت لكى تجعل الإنسان حرا، اقتنع بأن القيم الديموقراطية يمكن أن تسد فى مؤسسات عالمية جديدة تماما، أما مترنيخ الذى يمثل بلدا قديما تطورت مؤسساته تدريجيا وبشكل غير مرئى غالبا، فإنه لم يعتقد أن الحقوق يمكن أن تخلق بالتشريع، فالحقوق فى نظره تتأسس وببساطة فى طبيعية الأشياء، وسواء تأكدت بالتوازن أو المؤسسات فتلك اعتبارات فنية فى جوهرها وليس لها صلة بتحقيق الحرية.

وفى مرحلة مابعد مؤتمر فيينا، لعب مترنيخ دورا حاسما فى إدارة النظام الدولى، وتفسير احتياجات التحالف المقدس. وقد أجبر مترنيخ على القيام بهذا الدور لأن النمسا كانت الطريق المباشر لكل عاصفة، ولأن مؤسساتها الداخلية كانت أقل توافقا مع الاتجاهات الليبرالية للقرن. ولأن مترنيخ كان يدرك الأخطار التى تتعرض لها النمسا من جانب ألمانيا وروسيا وإنها سوف تستهلك نفسها فى أى صراع معهما، لذلك كانت سياسته تفادى تحمل عبء المواجهة، وقد مكنت المهارة الاستثنائية لدبلوماسية مترنيخ من ترجمة الحقائق الدبلوماسية المألوفة إلى مبادىء فعالة للسياسة الخارجية، كما تمكن من إقناع حليفتى النمسا الوثيقتين، والتى كانت كلا منهما تمثل تهديدا جيوبولتيكيا للامبراطورية النمساوية، إن الخطر الأيديولجى الذي تعرضه الثورة يرجح فى أهميته وخطورته الفرص الاستراتيجية التى تتيحها، وهكذا فإن النمسا التى كانت تبدو على سرير الموت بعد انقضاض نابليون قد حصلت على فرصة جديدة للحياة من خلال النظام الذى أقامه مترنيخ، من أن تعيش مائه عام أخرى. إن مترنيخ الذى كان نتاجا عقلانيا لعصرالتنوير، وجد نفسه مدفوعا إلى قتال ثورى غريب عن مزاجه، وإلى أن يصبح الوزير الأقوى لدولة تحت الحصار والتى لا تستطيع ـ تغيير بنيتها الأساسية. وقد كانت رصانة الروح واعتدال الهدف هو أسلوب مترنيخ:

SOBRIETY OF SPIRIT AND MODERATION OF OPGECTIVE وكان «يقول إننا نهتم بشكل أقل بالافكار المجردة،ونقبل الأشياء كما هى، ونحاول لاقصى قدرتنا أن نحمى أنفسنا من الأوهام حول الواقع» وكان يقول «إن عبارات مثل الدفاع عن المدنية، والتى بالفحص الدقيق إنما تتبدد فى الهواء، لا يمكن أن تحقق شيئا ملموسا.» بمثل هذه الاتجاهات كان مترنيخ يجاهد لكى يتفادى أن تكتسحه العاطفة التى تفرضها اللحظة،ولهذا كان الاعتدال هو فضيلته الأولى وفلسفته كما كانت ضرورة عملية. وفى

تعلميات لسفير نمساوى كتب يقول إن تصفية ELIMINATION ادعاءات الآخرين هو أكثر أهمية من أن تضغط وتفرض مطالبنا، وسوف نحصل على الكثير كلما طالبنا بالقليل.. وكلما كان ذلك ممكنا» فقد حاول أن يهدىء من غلوء مشروعات قيصر روسيا الهجومية وشغله بمشاورات مستهلكة للوقت، وبحصره فيما يمكن أن يتحقق حوله توافق أوروبى فى الآراء. وهكذا مكنت براعة وحذق مترنيخ بلاده من أن تسيطر على مجرى الاحداث لجيل كامل بتحويل روسيا ـ القوة التى كان يخشاها ـ إلى شريك على أساس من وحدة المصالح المحافظة، وبريطانيا التى كان يثق فيها، إلى ملاذ أخير لمقاومة التحديات للتوازن القوى.

كاسترله CASTLEREGH ، كانينج CANNING ، بالمرستون:

وينتقل كيسنجر إلى بحث أدوار ومذاهب شخصيات دبلوماسية بريطانية ثلاث وتصورهم للمصلحة البريطانية. ثم يعرج على شخصيات كان لهما دورا ثوريا ليس فقط فى سياسة دبلوماسية بلدهما وإنما فى السياسة والدبلوماسية الأوروبية ، ونعنى بهما نابليون الثالث وبسمارك.

رغم أن خلفاء الدبلوماسى والمفاوض البريطانى كاسترلة لم يفهموا القارة جيدا كما فهمها، إلا أنهم كان لديهم سيطرة وفهما أكثر لما يمثل المصلحة البريطانية القومية الجوهرية، وقد أتبعوا وطبقوا هذا الفهم بمهارة استثنائية وإصرار . ولم يضع كانينج الذى خلف كاسترله مباشرة وقتا فى تصفية كل الروابط الباقية والتى حافظ من خلالها كاسترله على نفوذه على النظام المؤتمر الأوروبى، وبعد تولية وزارة الخارجية لم يترك أى شك إن مبدأه الموجه هو المصلحة القومية والتى لم تكن تتفق من وجهة نظره مع الارتباطات البريطانية فى أوروبا: «إن ارتباطنا الحميم بنظام أوروبا لا يعنى أننا مدعوون لأن نورط أنفسنا فى كل مناسبة ، ونشاط متطفل فى مشاغل الأمم التى تحيط بنا. وبعبارات أخرى، فإن بريطانيا العظمى سوف تحتفظ بحقها فى أن تكون لها طريقها الخاص وفقا لكل حالة وخصائصها ، يقودها فى ذلك فقط مصلحتها القومية.»

وقد حدد بالمرستون المفهوم البريطانى للمصلحة القومية بقوله‹حين يسألنى الناس عما يسمى بالمصلحة القومية فإن الإجابة الوحيدة أننا نعنى أننا نفعل ما يبدو الأفضل فى كل مناسبة وكل حدث حين حدوثه ، جاعلين من مصلحة بلدنا مبدأنا الموجه مضيفا عبارته الشهيرة ليس لدينا حلفاء أبديين ولا أعداء دائمين: WE HAVE NO ETERNABLE ALLIES AND NO PERMMANENT ENEMIES «إن مصالحنا أبدية وخالدة ومن

واجبنا أن نتبعها». وهذا فى الواقع تكرار المعنى أن بريطانيا العظمى ليس لديها استراتيجية رسمية لأن قادتها يفهمون المصلحة الوطنية لبريطانيا بشكل جيد وعميق، وبشكل يجعلهم يتصرفون بصورة تلقائية وفى كل موقف حين ينشأ، واثقين أن جمهورهم سوف يؤيدهم.

ثوريان: نابليون الثالث، و بسمارك.

أنتج انهيار نظام مترنيخ فى أعقاب حرب القرم ما يقارب حقبتين من الصراع، ومن وسط الغليان ، بزغ توازن جديد للقوى فى أوروبا. فقد خسرت فرنسا، التى شاركت فى عدد من حروب هذه الفترة، مركزها البارز لألمانيا، وما هو أكثر أهمية، فإن الضوابط الأخلاقية لنظام مترنيخ قد اختفت. وقد أصبح يرمز على هذا الغليان باستخدام عبارة تنم عن توازن غير مضبوط وغير متحكم فيه للقوى، وبعبارة: REAL POLITIK التى حلت محل التعبير الفرنسى: RAISON D'ETAT دون تقديم تفسير محدد لها.

وقد كان هذا النظام الأوروبى الجديد من صنع شخصيتين لم يكن من المحتمل ان يتعاونا وأصبحا بعد ذلك بالفعل خصمين لدودين: الإمبراطور نابليون الثالث، واوتوفون بسمارك. وقد تجاهل الرجلان معتقدات مترنيخ القديمة والتى تقول أنه فى صالح الاستقرار فإنه يجب الحفاظ على الحكام المتوجون لدول أوروبا، وان الحركات الوطنية والليبرالية يجب أن تكبت، وأنه ـ فوق كل شىء فإن العلاقات بين الأمم يجب أن تتقرر بالإجماع بين حكام يتشابهون ويلتقون فى الفكر، وعلى هذا أقاموا سياستهم وفقا لـ REAL POLITIK وهى السياسة التى ترى أن العلاقات بين الدول انما تتحدد بالقوة الصرفة RAW POWER وأن الأقوى هو الذى سيسود.

وكان نابليون الثالث، ابن اخت نابليون الأول الذى مزق أوروبا، كان فى شبابه عضوا فى الجمعيات الإيطالية السرية التى كانت تحارب ضد النمسا وسيطرتها فى إيطاليا، وحين انتخب رئيسا عام ١٨٤٨ ، فإن نابليون، ونتيجة انقلاب، قد أعلن نفسه إمبراطورا عام ١٨٥٢ . أما بسمارك، فقد كان سليل عائلة بروسية بارزة، ومعارضة عنيفا للثورة الليبرالية لعام ١٨٤٨ فى روسيا، وأصبح رئيسا للوزراء عام ١٨٦٢ لأن الملك المتردد لم يجد طريقا آخر للتغلب على الجمود فى العلاقة مع البرلمان واختلافه معه حول المخصصات العسكرية.

وفيما بينهم استطاع نابليون الثالث وبسمارك أن يحولا تسوية فينا، وكذلك الإحساس بضبط النفس الذى نشأ من الاعتقاد المشترك فى قيم محافظة. والواقع أنه لم يكن من الممكن تصور شخصيتين أكثر تباينا من نابليون الثالث وبسمارك، إلا أن مقتهما لنظام فينا

قد وحد بينهما . وقد كرهه نابليون الثالث لأنه اعتقد أنه صمم لاحتواء فرنسا، ورغم انه لم يكن مصابا بجنون العظمة وطموحات عمه، فإن القائد الغامض شعر أن فرنسا من حقها أن تحصل على مكاسب إقليمية ولا تريد أوروبا موحدة تقف فى طريقها. وأكثر من ذلك، فقد اعتقد أن القومية والليبرالية هى قيم يطابق العالم. بينهما وبين فرنسا. وأن نظام فينا بكبته لهذه القيم انما يكبح جماح طموحه. أما بسمارك، فقد اعتقد أنه إذا كانت بروسيا سوف تحقق مصيرها وتوحد ألمانيا فإن نظام فينا يجب أن يحطم.

وفى نفس الوقت الذى كانا يحتقران فيه النظام القائم، فإن الثوريان قد انتهى بهما الأمر إلى أن يقفا فى قطبين متعارضين تماما فيما يتعلق بإنجازاتهما.

وقد حقق نابليون عكس ما شرع فى تحقيقه. فبتصوره لنفسه كمحطم لتسوية فينا وملهم القومية الأوروبية، فقد جعل الدبلوماسية الأوروبية فى حالة من الغليان لم تكسب منها فرنسا شيئا على المدى الطويل بينما استفادت منه دولا أخرى. أما ميراث بسمارك فقد كان العكس تماما مؤكداً أن قلة من رجال الدولة هم الذين يغيرون مجرى التاريخ، فقبل بسمارك كان من المتوقع أن تتحقق الوحدة الألمانية ومن خلال نوع من حكومة برلمانية دستورية فرضتها ثورة ١٨٤٨ ولكن بعد ذلك بخمس سنوات، كان بسمارك فى طريقه لحل مشكلة الوحدة الألمانية التى أربكت أجيال من الألمان ، ولكنه فعل هذا على أساس القوة الروسية المسيطرة وليس من خلال عملية برلمانية دستورية. وجانب السخريةفى حياة نابليون الثالث هو أنه كان مناسبا للسياسة الداخلية، والتى كانت تثير مللة أساسا، أكثر مما كان مع المغامرات الخارجية والتى كان يفتقر فيها لكلا من الجرأة والبصيرة.

والواقع أن نابليون الثالث قد فعل الكثير لتطور فرنسا، قد جاء بالثورة الصناعية لفرنسا، وشجعته فى ذلك مؤسسات مالية واسعة لعبت دورا حاسما فى تطور فرنسا الاقتصادى، وبنى باريس فى مظهرها الضخم والحديث، ففى بداية القرن ١٩ كانت باريس ما زالت مدينة من مدى العصور الوسطى ذات شوارع ضيقة، وقد زود نابليون مستشاره المقرب البارون هوسمان بالسلطة والميزانية لبناء المدينة الحديثة ذات الطرق الواسعة والمبانى الضخمة والآفاق الواسعة.

أما بسمارك فقد كانت إنجازاته غير متوافقة مع شخصية رجل «الحديد والدم»، فقد كان يكتب نثرا ذو بساطة غير عادية وجمال، ويحب الشعر، ويدون† صفحات فى مفكرته الخاصة ، ورجل الدول الذى مجد الـ REAL POLITIK كان يمتلك احساسا غير عادى بالتناسب، وقدره على أن يحول القوة إلى أداة لضبط النفس.

ما هى الثورية، إذا كان الجواب على السؤال بلا غموض فإن ثوريين قلائل هم الذين سيجيبون ، ذلك أن الثوريين غالبا ما يبدأون من مركز الضعف، وإذا كانوا قد سادوا فلأن النظام القائم غير قادر على أن يدرك ضعفه وهكذا كان الامر مع بسمارك فقد بدأت حياته خلال ازدهار نظام مترنيخ ومن عالم يتكون من ثلاثة عناصر رئيسية: توازن القوى الأوروبى، توازن ألمانى بين النمسا وبروسيا، ونظام تحالفات قائم على وحدة القيم المحافظة. وعلى مدى جيل بعد تسويات فينا، ظلت التوترات الدولية منخفضة لأن كل الدول الكبيرة تصورت مصلحة فى بقائها المتبادل، وبالتزام حكام روسيا والنمسا وبروسيا بمبادىء كلا منهم.

وهكذا كانت مآسى نابليون الثالث فى طموحاته التى تجاوزت قدراته ، أما مأساة بسمارك، فإن قدراته قد زادت وتعدت قدرة مجتمعه على استيعابها والتجاوب معها. وقد كان الميراث الذى خلفه نابليون الثالث لفرنسا شللا استراتيجيا، إما الميراث الذى تركه بسمارك فقد كان عظمه لم تفهم جيدا.

روسيا ودورها في السياسة الدولية

منذا أن دخلت روسيا الساحة الدولية، أنشأت لنفسها وضعا مسيطرا وبسرعة مدهشة، ففى مؤتمر السلام فى وستفاليا عام ١٦٤٨ ، لم يكن لروسيا أهمية كافية لكى يمثل فيه، ولكن منذ عام ١٧٥٠ أصبحت روسيا مساهما نشطا فى كل الاجتماعات الأوروبية الهامة. وفى منتصف القرن الثامن عشر، كانت روسيا بالفعل تثيرعدم راحه غامضة للمراقبين الغربيين ، وكان التناقض هو أهم الملامح المميزة لروسيا. ورغم أنها كانت دائما فى حرب وتوسع فى كل اتجاه، إلا أنها كانت تعتبر أنها معرضة للتهديد، وكلما أصبحت الإمبراطورية متعددة اللغات والقوميات، كلما شعرت روسيا بأنها معرضة للخطر، جزئيا بسبب حاجتها لأن تعزل القوميات المختلفة عن جيرانهم. ولكى يدعموا حكمهم، والتغلب على التوتر بين سكان الامبراطورية المتعددة، خلق كل حكام روسيا أسطورة التهديد الأجنبى، والتى تحولت إلى نبوءة اخرى من النبوءات التى حققت نفسها SELF Fullfilled PHROPECY عام١٨٦٤ أصبح الأمن مترادفا مع التوسع المستمر.

وللتناقض، فقد كان من الأمور الصحية أنه فى فترة ٢٠٠ عاما الماضية تم المحافظة على توازن القوى الأوروبى فى عدة مناسبات بالجهود والبطولة ، فبدون روسيا، فإن نابليون وهتلر كانا سوف ينجحوان إلى حد كبير فى إقامة امبراطوريات عالمية.

ومثل الامريكيين، فإن الروس ينظرون إلى أنفسهم على أنهم استثناء، ومن ناحية أخرى، فقد حدد أحد الروائين الروس الفارق بين القيم الروسية والغربية بقوله: كل شيء هناك قائم على العلاقات التعاقدية، وكل شيء هنا قائم على العقيدة والإيمان. ومن الواضح أنه بعد الثورة البولشفية، فان الاحساس العاطفى العميق بالرسالة قد انتقل إلى الشيوعية العالمية. ويكمن التناقض فى التاريخ الروسى فى الازدواجية والتضارب بين قوة الدفع التى تحركها الرسالة، وبين الإحساس المتغلغل بعدم الأمن. إن وجهة نظر روسيا الممجدة لنفسها نادرا ما شاركها فيها العالم الخارجى، ورغم الانجازات غير العادية فى الأدب، والموسيقى، فإن روسيا لم تكن أبدا مصدرا للجاذبية الحضارية للشعوب التى سيطرت عليها كمافعلت قوة اخرى فى بعض مستعمراتها. كما لم ينظر إلى الإمبراطورية كنموذج لا من مجتمعات أخرى أو من رعاياها،وقد ظلت روسيا دائما بالنسبة للعالم المحيط بها قوة أساسية، تنطوى على الأسرار، ويكتنفها الغموض، وتجنح إلى التوسع ومن ثم يجب أن تُخشَى وتُحتَوى من خلال التعاون أو الاحتواء.

وكان بنيامين دزرائيلى واحدا من أغرب الشخصيات غير العادية التى ترأست الحكومة البريطانية. وحين علم أنه سوف يرشح لرئاسة الوزارة هلل!« ..لقد تسلقت إلى قمة القطب المنزلق.. »وعلى النقيض، حين دعى خصمه الدائم ويليام جلادستون لكى يخلفه فى نفس العام كتب تأملا مسهبا حول مسئولية السلطة وواجبها المقدس تجاه الله والدعاء «أن يمنحه المولى الثبات المطلوب لكى يؤدى المسئوليات الخطيرة لمنصب رئيس الوزراء». وقد كانت ردود الفعل هذه من جانب الرجلين العظيمين اللذين سيطرا على السياسة البريطانية فى النصف الثانى من القرن التاسع عشر تصور طبيعتهما المتناقضة: دزرائيلى المتطلع للتقدير والثناء، اللامع، الماكر، المتقلب المزاج، الزئقي، وجلادستون ، الورع، العالم الجاد.

وقد كان خط حياة دزرائيلي غير متوقع. وباعتبار أنه كان روائيا فى شبابه ، فقد كان عضوا فى الأسرة الأدبية أكثر منه صانعا للسياسة، وكان أكثر احتمالا أن ينهى حياته ككاتب متألق ومجادل أكثر من أن يكون أحد الشخصيات السياسية للقرن التاسع عشر الذى سيضع بذور التطور. ومثل بسمارك، اعتقد ذررائيلى فى الرجل العادى وأنه أكثر ميلا للروح والفلسفة المحافظة وكرئيس لحزب المحافظين، طور ذررائيلى شكلا جديدا للإمبريالية مختلفا عن التوسع التجارى الذى مارسته بريطانيا العظمى منذ القرن السابع عشر ، بالنسبة له، لم تكن الامبراطورية ضرورة اقتصادية وإنما ضرورة روحية ومطلب أساسى لعظمة بلده، وكان يقول « .. إن المسألة هى إما أن تصاغ انجلترا على نموذج المبادىء القارية وتلقى فى الوقت

المناسب مصيرها، أو أن تكون بلدا عظيما يستيقظ أبناؤها ويحصلون على مراكز بارزة، وليس فقط احترام بعضهم البعض، وإنما على احترام العالم».

سياسات وساسة ما بعد الحرب الاولى وتحالفاتها:

وينتقل كيسنجر إلى مرحلة آخرى فى تاريخ الدبلوماسية وشخصياتها، وهى مرحلة ما بعد الحرب الأولى فيقول إنه كان على ألمانيا لكى تضمن لنفسها مكانا قياديا وطويل الأجل، أكثر مما تمتعت به قبل الحرب الأولى فى حاجة إلى رجل دولة ذو بصيرة وصبر لكى يخلصها من قيود معاهدة فرساى. وقد بزغ مثل هذا الرجل عام ١٩٢٣ حين أصبح جوستاف سترسمان GUSTAV STRESSMANN وزيرا للخارجية ثم مستشارا، وقد وصفت مهمته لتجديد قوة ألمانيا بالإنجازFULFILLMENT واعتمدت هذه السياسة من عدم الارتياح الواضح من فرنسا وانجلترا ومن المساحة التى تفصل بين مبادئهم ومواد معاهدة فرساى. وقبل هذه السياسة اعتمدت ألمانيا على المقاومة، وحرب العصابات الدبلوماسية ضد مبادىء المعاهدة. وعلى عكس أسلافه، فقد فهم سترسمان أنه أيا كانت عدم شعبية معاهدة فرساى، وبغض النظر عن كراهيته هو نفسه لها، فإنه فى حاجة إلى المساعدة البريطانية والفرنسية لكى يزيل أكثر موادها إرهاقا لألمانيا.

ومع تغير اسلوب الدبلوماسيين بعد الحرب الأولى، فإن الاتجاه نحو صبغ العلاقات بالطابع الشخصى قد تزايد وحين رحب السياسى والدبلوماسى ووزير الخارجية الفرنسى برياند ARISTIDE BRIAND بألمانيا فى عصبة الأمم، فقد ركز على صفات سترسمان الإنسانية، ورد سترسمان بنفس المعنى.

وقد كان أوستن شمبرلين سليل أسرة بارزة، وابن جوزيف شمبرلين السياسى اللامع الماكر الزئبقي والمناصر للتحالف مع ألمانيا فى اوائل القرن، وكان الاخ غير الشقيق لنيفل شمبرلين الذى صنع تسوية ميونيخ، ومثل أبيه، فقد امتلك اوستن شمبرلين سلطة ضخمة فى بريطانيا العظمى وحكوماتها الائتلافية،ولكن ومثل أبيه ايضا، فإنه لم يصل الى المنصب الاعلى، وكان الزعيم الوحيد لحزب المحافظين الذى لم يشغل منصب رئيس الوزراء، وكما وصفته إحدى التعليقات أن أوستين يلعب دائما لعبة، ولكنه دائما ما يخسرها وقال هارولد ماكميلاف عنه «إنه محترف جيد ولكن ليس بأسلوب عظيم، لقد كان واضحا ولكن ليس قاطعا، وكان موضع احترام، ولكنه لم يكن أبدا موضع خوف».

وكان إنجاز شمبرلين الكبير هو دوره فى صياغة ميثاق لوكارنو، ولأن شمبرلين كان معروفا بميله لفرنسا وقال مرة «أنه يحب فرنسا مثل ما يحب امرأة » ، فإن سترسمان كان يخشى تحالفا فرنسيا بريطانيا، وكان هذا الخوف هو الذى دفع سترسمان أن يشرح فى سياسته التى أدت إلى معاهدة لوكارنو.

أما آرستيدبرياند فقد كان نموذجا للشخصية الكلاسيكية فى الجمهورية الثالثة وقد بدأ حياته فى الجناح اليسارى، وأصبح عنصرا دائما فى الحكومات الفرنسية المتتالية وكرئيسا للوزراء من وقت لآخر، وكوزير للخارجية مرارا، حيث عمل بهذه الصفة فى ١٤ حكومة، وأدرك مبكرا أن مركز فرنسا النسبي فى مواجهة ألمانيا يتراجع واستخلص إن إعادة التصالح مع المانيا يمثل أفضل أمل لفرنسا فى أمن طويل الأجل. واعتمادا على شخصيته المرحة البهيجة فقد كان يأمل أن يساهم فى تخليص ألمانيا من أكثر مواد معاهدة فرساى إرهاقا ومشقة. وكانت هذه العلاقة والتفاهم المشترك بين برياند وسترسمان هى التى ادت إلى معاهدة لوكارنو سبتمبر عام ١٩٢٦ والتى من خلالها صاغ رجلى الدولة صفقة شاملة تهدف إلى تسوية الحرب إلى الأبد وتعيد بمقتضاها فرنسا مقاطعة سارSAAR بدون الاستفتاء الذى نصت عليه معاهدة فرساى، وأن تنسحب القوات الفرنسية خلال عام من اقليم الراين RHINELAND مقابل ان تدفع ألمانيا تعويضات قدرها ٣٠٠ مليون فرنك فرنسى كتعويض عن مناجم سار. وكان برياند فى هذا يقايض فى الواقع أكثر مواد فرساى إثارة للجدل باستعادة القوة الاقتصادية لفرنسا. وقد أثبتت المعاهدة أن المقايضة لم تكن متساوية بين البلدين فقد كانت مكاسب ألمانيا دائمة ولا رجعة فيها أما فرنسا فقد كانت مكاسبها ذات جانب واحد وعابرة.

تيودرو روزفلت وويدرو ويلسون

كان تيودرو روزفلت محللا عميقا لتوازن القوى، وقد أصر على أن يكون لأمريكا دورا عالميا لأن مصالحها الوطنية تتطلب ذلك، ولأن توازنا للقوى العالمية كان أمرا غير متصورا بالنسبة له دون اشتراك أمريكا، أما بالنسبة لويدرو ويلسون، فإن تصوره لدور أمريكا فى العالم كان أقرب إلى الرسالة MESSEANIC فأمريكا لديها، التزام ليس تجاه توازن القوى، إنما تجاه نشر مبادئها فى العالم، وهذه المبادىء يعتقد أن السلام يتحقق بنشر الديمقراطية، وان الدول يجب أن يحكم عليها بنفس المعايير الأخلاقية التى تحكم بها على الأفراد، وأن قيام نظام دولى للقانون له احترامه إنما يخدم المصلحة الوطنية. وقد تبدو وجهات نظر ويلسون حول الأسس الأخلاقية للسياسة الخارجية غريبة بل ومنافقه للدبلوماسيين الأوروبيين القدامى

والتقليديين. ورغم هذا فإن مبادىء ويلسون قد عاشت فى الوقت الذى تجاوز فيه التاريخ تحفظات معاصريه. وقد كان ويلسون وفكره وراء إنشاء عصبة الأمم ولكى تحفظ السلام من خلال نظام للأمن الجماعى أكثر من نظام التحالفات، ورغم أن ويلسون لم يستطع أن يقنع بلاده بمزاياها، فإن الفكرة قد عاشت وتحققت بعد ذلك فى صورة هيئة الأمم.

دبلوماسية ما بعد الحرب الثانية وشخصياتها:

كان ستالين فى الحقيقة شخصا شاذا ومنحرف السلوك، ولكنه كان فى إدارة العلاقات الدولية على درجة عالية من الواقعية، وكان صبورا وماهرا، وكما كان لا يعرف الصفح ولا سبيل إلى تهدئته وكان باختصار ريشيليو عصره. وفيما هو أكثر من هذه المظاهر السيكلوجيه لشخصية ستالين، كان له جوهر فلسفى جعله غير مفهوم للقادة الغربيين. وبالنسبة للفكر الشيوعي، وبشكل أكثر بالنسبة لستالين، فإنه فى أية مفاوضات أو مساومات ،فإن أى تنازل لا يقدم، إذا ما قام على الإطلاق، إلا إلى الواقع الموضوعى OPJECTIVE REALITY وليس أبدا لمجادلات الدبلوماسيين والمفاوضين المقابلين ، فكل شىء فى العملية الدبلوماسية يتوقف على تقييم علاقات القوى: CORRELATION OF POWER

وقد كان ستالين الأيديولجى العظيم ، يضع فى الحقيقة أن أيديولوجيته فى خدمة الـ REAL POLITIC وبحيث أن شخصيات مثل ريشيليو أو بسمارك لم تكن لتجد صعوبة فى فهم استراتيجية . وكان المتحدث الرئيسى والمنفذ للسياسة الخارجية السوفيتية الجديدة مكسيم ليتينوف MAIM LITINOV مهذبا، ومصقولا متدفقا فى إنجليزيته، وكان يهوديا من أصول بورجوازية ومتزوج من ابنة مؤرخ بريطاني. وهكذا فإن مؤهلاته الحقيقية كانت ترشحه لكى يكون عضوا بارزا فى طبقته أكثر منه رجلا له مستقبل فى الدبلوماسية السوفيتية، ولكن تحت قيادته الدبلوماسية السوفيتية، انضم الاتحاد السوفيتى إلى عصبة الأمم، وأصبح أكثر مناداة ومناصرة للداعين للأمن الجماعى.

فرانكلين روزفلت: FRANKLIN DELAN ROOSEVELT

كان فرانكلين روزفلت طرازا.. من الشخصيات التى ينطبق عليهم القول بأن كل الشخصيات العظمية تسير دائما وحيده. وALL GREAT LEADERS WALK ALONE وتنبع خصائصهم المميزة من قدرتهم على تمييز وادراك التحديات التى لم تكن واضحة بعد لمعاصريهم وهكذا، فقد قاد روزفلت شعبا انعزاليا إلى حرب بين بلدين كانت صراعاتهم فى وقت قريب فقط تبدو إلى حد كبير غير متفقة مع القيم الأمريكية وليس لها صلة بالأمن الأمريكى.

وباستثناء إبراهام لينكولين، فإن رئيسا أمريكيا لم يحدث هذا الامرالحاسم فى التاريخ الامريكى، وقد اقسم لينكولين قسم الولاء فى قت من عدم اليقين القومى وفى وقت من اهتزاز الثقة الامريكية بشكل كبير فى قدرة العالم الجديد المطلقة على التقدم والتغلب على الركود الكبير GREAT DEPRESSION كما كانت الديمقراطيات تبدو كحكومات غير ديمقراطية تترنح واليسار يكتسب أرضا جديدة.

وكان روزفلت وهو الزعيم المتحمس هو الذى استخدم جاذبيته لكى يحافظ على تباعده وتحفظه وكان مزيجا غامضا من المضارب السياسى ذو البصيرة وبعد النظر. POLITICAL MANIPULATION AND VISIO NARY. وكان يحكم بالغريزة أكثر منه بالتحليل، وأثار مشاعر وعواطف متضاربة بشكل كبير، وكما لخص ايشيا برلين JSAIAH BERLIN شخصيته ، فقد كان لديه مظاهر قصور خطيرة فى شخصيته جمعت ما بين عدم التمحيص UNSCRUPULOUSNESS والقسوة والسخرية، ومع هذا وكما استخلص برلين فى النهاية، فقد تغذيت على هذه الخصائص خصائص روزفلت الإيجابية، وكما كان ما جذب أقرانه إليه هى صفاته الموازنة COUN TERVALLING والتى عوضت بشكل كبير سلبياته، فقد كان يمتلك آفاقا سياسية واسعة ، وسعة فى الخيال وفهما للعصر الذى يعيش فيه واتجاه القوى العظمى الجديدة وعملها فى القرن العشرين. وكان هذا هو الرئيس الأمريكى الذى دفع بأمريكا إلى دور قيادى عالمى ولبيئة أصبحت فيها أسئلة الحرب والسلام والتقدم والركود حول العالم تعتمد على رؤيته والتزامه.

وكان روزفلت يسبق شعبه بكثير من إدراك أن انتصارا لهتلر سوف يشل الأمن الأمريكى، ولكنه كان مع شعبه فى رفضه العالم التقليدى للدبلوماسية الأوروبية، فحين أصر أن نصرا نازيا سوف يهدد أمريكا لم يكن يعنى أن يجند أمريكا لصالح استعادة توازن القوى الأوروبى أما هدف الحرب عنده فكان إزالة هتلر كعقبة أمام نظام دولى يقوم على التعاون والتناسق لا على التوازن، وكان السلام عنده من الممكن المحافظة عليه من خلال نظام الأمن الجماعى وأنه يمكن تدعيمه بالثقة المتبادلة واليقظة.

وبعد انكسار الجهد الحربى الألمانى بعد معركة ليننجراد الضارية، أصبح فى إمكان روزفلت، ومعه حليفا الحرب، تشرشل وستالين، أن يشرعوا فى التفكير، فى صياغة النظام الدولى الجديد، وأن يحاول كلا منهما صياغته على مثاله وكما يريده فى ضوء الخبرة التاريخية لأمته. فبينما تصور روزفلت نظام ما بعد الحرب أن يشكل المنتصرون الثلاث، مع الصين، مجلس مديرين للعالم ضد أى شرير جديد محتمل ، وهى النظرة التى أصبحت تعرف برجال

البوليس الأربعة، فإن تشرشل أراد أن يعيد بناء نظام توازن القوة التقليدى فى أوروبا وهو ما كان يعنى إعادة بناء بريطانيا وفرنسا وحتى المانيا المنهزمة حتى يمكنهم، مع الولايات المتحدة، أن يوازنوا ضخامة القوة الروسية فى الشرق، أما ستالين ، فإن اسلوبه قد عكس كلا من الأيديولوجية الشيوعية والسياسية الخارجية الروسية التقليدية، وقد كافح لكى يحقق ربحا عاجلا للنصر الذى حققه بمد النفوذ الروسى إلى شرق أوربا، وأن يحول البلدين التى حررها الجيش الأحمر. إلى مناطق عازلة ضد أى عدوان ألمانى فى المستقبل.

مفاهيم الوحدة الأوروبية، الحرب الباردة وشخصياتها:
ماكميلان، ديجول، ايزنهاور، كينيدي

ويتحول كيسنجر إلى مرحلة متقدمة فى تاريخ الدبلوماسية المعاصرة وهى مرحلة الحرب الباردة، ويركز فيها على مفاهيم الوحدة الأوروبية والشخصيات الأوروبية والأمريكية فيها، فيعتبر أنه فى أعقاب أزمة برلين عام ١٩٥٨ ، كان على ماكميلان، وديجول، وأيزنهاور، وكينيدى، أن يصالحوا وجهات نظرهم المتصادمة حول طبيعة تحالفهم، وحول دور الأسلحة النووية ومستقبل أوروبا.

وكان ماكميلان هو أول رئيس وزراء بريطانى يواجه بشكل واضح الواقع المؤلم إن بلاده لم تعد بعد قوة عالمية. وقد تعامل تشرشل مع أمريكا والاتحاد السوفيتى على قدم المساواة، وكان تشرشل رغم أنه كان المتحدث باسم قوة كبرى وإن لم تكن بعد فى الصف الأول، إلا أنه رغم هذا كان قادرا على التأثير فى حسابات الآخرين. وخلال أزمة السويس كان إيدن ما زال يمارس دور رئيس حكومة مازال لديها ذاتية كبيرة كقوة عظمى وقدره على العمل المنفرد. غير انه حين واجه ماكميلان أزمة برلين، فإن وهم أن بريطانيا العظمى بذاتها لديها القدرة على تغيير الحسابات الاستراتيجية للقوى العظمى الأخرى، لم يعد من الممكن الدفاع عنه أو استمراره.

وقد كان ماكميلان المصقول ذو الشك الراقى ELEGANT SKEPITIC آخر المحافظين القدامى، وكان نتاج العصر الإدواردى حين كانت بريطانيا العظمى القوة العالمية البارزة والعلم البريطانى يحلق فوق كل ركن من العالم تقريبا، ورغم أنه كان يمتلك إحساسا بالدعابة، فقد كان لديه إيضا سوداوية نبعت من كونه مجبرا على أن يشارك فى اضمحلال انجلترا.

وكانت أهم اهتمامات ماكميلان رغم كارثة السويس ظلت هى رعايةالعلاقة الخاصة مع الولايات المتحدة. ذلك أنه منذ بداية الحرب الثانية كانت القوتان تربطهما الضرورات المتبادلة حتى ولو كانت هذه الضرورات تستقطر من خلال خبرات تاريخيةمختلفة تماما. وكانت

العوامل الهامة لصياغة رابطة قوية من الأمن قدره بريطانيا العظمى الاستثنائية على التكيف مع الظروف المتغيرة، وقد تمكن القادة البريطانيين، من كلا الحزبين، من جعل أنفسهم كشيء لا يمكن للرؤساء الأمريكيين الاستغناء عنه، وأصبح مستشاريهم ينظرون إلى مشاوراتهم مع لندن كفضل يضفونه على حليف ضعيف، ولكن التشاور معهم كان أمرا حيويا لتكوين حكم سليم على الأمور. والواقع أن البريطانيين لم يشاركوا الأمريكيين أبدا وجهة نظرهم حول كمال الإنسان ولم يعتقدوا فى المواقف الأخلاقية المطلقة، وفى ضوء قلقهم كان القادة البريطانيين من أتباع هوبز فى توقعهم أسوأ شيء من الإنسان فإنهم نادوا ما شعروا بالإحباط:

EXPECTING THE WORSE FROM THE MAN, THEY RARELY FIND THEMSE VES DISSAPPOINTED

وفى السياسة الخارجية كانت بريطانيا دائما تعمل وفقا لمبدأ الذاتية الأخلاقية، فما هو خير لبريطانيا العظمى كان يعتبر خيرا لبقية العالم. ولتنفيذ هذا المفهوم، كان يتطلب قدرا كبيرا من الثقة بالنفس إن لم يكن إحساسا بالتفوق، وحين ذكر دبلوماسى فرنسى فى القرن ١٩ لرئيس الوزراء بالمرستون أن فرنسا أصبحت معتادة أن يسحب بالمرستون دائما كارتا رابحا فى اللحظة الأخيرة من كم قميصه إجابة السياسى البريطانى الجرىء، إن الله هو الذى وضع الكروت هناك . وفى ظل ماكميلان، أكملت بريطانيا العظمى التحول من القوة إلى النفوذ ولم ينازع أبدا حول نقطة فلسفية أو نظرية،ونادرا ما تحدى بشكل علنى سياسة أمريكية أساسية، وقد تنازل بإرادته عن مركز الأحداث لواشنطون فى الوقت الذى حاول فيه أن يشكل الدراما من خلف الستار وفى الوقت الذى تصرف فيه ديجول بشكل جامح لكى يجعل تجاهله صعبا، دفع فيه ماكميلان الولايات المتحدة أن تنشد وجهات نظر بريطانيا وبشكل يجعل تجاهلها أمرا مزعجا.

ومنذ نهاية الحرب الثانية والولايات المتحدة تشرف على شئون العالم بشكل لم يتح لأمة من قبل، ورغم أنها لا تمثل إلا جزء صغيرا من سكان العالم إلا أنها كانت تنتج ٣/١ سلعه وخدماته، وتدعمه بفارق ضخم من التكنولوجية النووية، ولذلك فقد انتشرت واستمتعت بفارق ضخم من التفوق على أى منافسة أو مجموعة من المنافسين يمكن تصورهم. ولعدة عصورّ فإن أوضاع الوفرة التى تصل إلى حد التخمة جعلت أمريكا وقادتها يتجاهلون اتجاهات ووجهات نظر أوروبا المدمرة والعاجزة مؤقتا مقارنة بسلوك أوروبا حين كانت تسيطر على شئون العالم لمدة قرنين. وقد فشلوا فى أن يتذكروا دينامية أوروبا التى أطلقت الثورة الفرنسية والفلسفة السياسية التى أنتجت مفهوم السيادة القومية، والنموذج الاوروبى للدبلوماسية

والذى أدار نظاما معقدا من توازن القوى لمدة ثلاثة قرون. ولكن مع استعادة أوروبا لقوتها ، وبمساعدة أمريكية لم يكن من الممكن الاستغناء عنها، كانت بعض أنماط دبلوماسيتها التقليدية كفيلة بأن تتكرر وخاصة فى فرنسا وحيث نشأ فن أدارة شئون الدولة فى ظل ريشيليو.

ولم يشعر بالحاجة لأن تستعيد أوروبا نفسها وتمارس دبلوماسيتها أكثر من شارل ديجول. وفى الستينيات وخلال قمة جدله وخلافاته مع الولايات المتحدة، أصبح من قبيل الموضة اتهام الرئيس الفرنسي، أنه يعانى من أوهام العظمة، بينما كانت مشكلته هى العكس تماما: كيف يمكن إعادة الهوية لبلد يغمره الإحساس بالفشل والخطر. وقلة من الدول هى التى اختبرت المحن التى مرت بفرنسا بعد أن فقدت معظم شبابها فى الحرب الأولى والذين عاشوا بعد هذه الكارثة تحققوا أن فرنسا لن تستطيع أن تتغلب على محنة أخرى كهذه ، وفى ضوء هذا، أصبحت الحرب الثانية كابوسا تحقق جاعلة من انهيار فرنسا عام ١٩٤٠ كارثة سيكولوجية وعسكرية. وفى هذا الوقت الذى خرجت فيه من الحرب كأحد المنتصرين فإن القادة الفرنسيين كان يعرفون جيدا أن بلادهم قد أنقذت بشكل كبير من خلال جهود الآخرين.

ولأن واشنطون قد أخذت توافق المصالح بين أعضاء التحالف الغربى كشىء مسلم به، قد اعتبرت أن مجرد التشاور سوف يعالج كل اختلاف. ومن وجهة النظر الأمريكية، كان التحالف الغربى يشبه شركة عامة، يعكس النفوذ فيها نصيب كل فرد النسبى فى الملكية ويجب أن يحسب بنسبة مساهمة كل أمة المادى فى الجهد المشترك. ولم يكن هناك فى تاريخ ممارسة فرنسا الطويل للدبلوماسية ما يتفق مع هذا المفهوم أو يؤدى إلى هذه النتيجة. منذ ريشيليو، فقد صدرت مبادرات فرنسا بشكل دائم من حساب المخاطر والمكاسب، وكنتاج لهذا التقليد كان دى جول أقل اهتماما بطبيعة الجهاز الاستشارى منه بالخيارات المتراكمة لاحتمالات حدوث اختلافات، وقد اعتقد ديجول أن هذه الخيارات سوف تحدد مواقف المراكز النسبية ، وبالنسبة له، فإن العلاقات السلمية بين الأمم، تعتمد على حسابات المصلحة، وليس على الإجراءات الرسمية فى تسوية المنازعات،ولم يكن ينظر إلى التناسق كحاله طبيعية ولكن كشىء يجب أن ينتزع من تضارب وصراع المصالح فالإنسان المحدود بطبيعته LIMITED IN HIS NATURE إنما هو لا نهائي فى رغباته INFINITE IN HIS NEEDS وهكذا رأى ديجول العالم مليئا بالقوى المتصارعة المتعارضة، وبالطبع كثيرا ما نجحت الحكمة البشرية فى منع تحول هذه النزاعات إلى صراعات مميتة، غير أن التنافس هو شرط الحياة، وفى التحليل الأخير دائما، فإنه فى التوازن فقط سوف يجد العالم السلام.

وقد شكل تكرس ديجول المخلص للمصلحة الفرنسية الوطنية تباعده وأسلوبه غير المساوم فى الدبلوماسية. وفى الوقت الذى كانت القيادة الأمريكية تركز فيه على مبدأ المشاركة PARTNERSHIP كان ديجول يؤكد مسئولية الدول فى أن تراعى أمنها الخاص. وحيث أرادت أمريكا أن تخصص جانبا من الهدف العام لكل عضو فى التحالف، أعتقد ديجول أن تقسيم العمل هذا سوف يحط من قدر فرنسا ويدمر إحساسها بشخصيتها، وكان يقول: أنه مما لا يمكن التسامح فيه بالنسبة لدولة عظمى إن تترك مصيرها لقرارات وتصرفات دولة أخرى أيا كانت صداقتها، إن الدولة التى تدخل ضمن هذا التكامل تفقد اهتمامها بدفاعها الوطنى مادامت ليست مسئولة عنه.

ولم يكن ديجول معاديا لأمريكا من حيث المبدأ، فقد كان مستعدا للتعاون حيثما، ومن وجهة نظره، تتلاقى المصالح الأمريكية والفرنسية بشكل حقيقى، ولهذا اندهش المسئولون الأمريكيون من التأييد غير المشروط الذى أظهره ديجول خلال أزمة الصواريخ الكوبية.

إن ما كان فى فكر ديجول عن أوروبا فهى أوروبا التى تقوم على نفس الخطوط التى أقام بها بسمارك ألمانيا الموحدة، بما يعنى الموحدة على أساس دول تلعب فيها فرنسا دورا مسيطرا وتقوم بنفس الدور الذى كان لبروسيا فى ألمانيا الموحدة.

أما التغير الضخم الذى حدث فى العالم وتحول علاقات القوى فيه إنما يرجع وتم تحت وصاية رجلين كان تعاونهما بعيد الاحتمال، وهما الرئيس الأمريكى رونالد ريجان ـ ١٩٨٠ ـ ١٩٨٨ ـ والزعيم السوفيتى ميخائيل جورباتشوف ـ ١٩٨٥ ـ ١٩٩١ ـ وقد انتخب ريجان رئيسا لأمريكا كرد فعل لفترة بدت فيها أمريكاتتراجع، وجاء بهدف تأكيد الاستثناء والتفرد الأمريكى، أما جورباتشوف، الذى صعد إلى القمة من خلال الصراع الضارى حول سلم السلطة الشيوعية، فقد كان مصمما كذلك على استعادة القوة والحيوية للواقع والنظام السوفيتى. وكان كلا منهما مؤمنا بالنصر النهائى لجانبه. غير أنه كان هناك فرقا أساسيا بينهما. فقد فهم ريجان الينابيع الرئيسية لمجتمعه، بينما خلال عملية التحول التى بدأها جورباتشوف، فقد فقد الاتصال كلية مع مجتمعه. وبينما اعتمد واستقطر ريجان رصيد المبادرة والثقة بالنفس، عجل جورباتشوف بموت النظام الذى كان يمثله بسعيه لإصلاحه وهى العملية التى ثبت أنه لم يكن قادرا عليها.

ورغم أن معرفة التاريخ هى مفتاح لفهم السياسة الدولية، إلا أن رونالد ريجان، كما كان الشأن مع ترومان، جاء استثناء من هذه القاعدة، ذلك أن ريجان كان يمتلك ويعكس معرفة ضئيلة بالتاريخ، فقد قارن مرة بين بسمارك وجورباتشوف، وعندالتحدث إليه لم يكن المرء

يملك إلا أن يتساءل كيف يمكن لهذا الرجل أن يكون رئيسا ليس فقط للولايات المتحدة بل حاكما لولاية. ولهذا فإن ما على المؤرخين أن يوضحوه كيف أن مثل هذا الرجل غير المثقف حكم كاليفورنيا لمدة ثمانية أعوام و أمريكا لفترة مماثلة إلا أنه وبعد كل شئ فإن رئيسا بمثل هذه الضحالة الثقافية قد طور سياسة خاصة على القدر من التماسك والملاءمة

كما كان يملك إحساسا حادا بما يريد تحقيقه، وثقة راسخة فى معتقداته شكلت جوهر السياسة الخارجية لعهده، وأثبتت أن الإحساس بالاتجاه، وقوه الاقتناع بمعتقداته هى التى تشكل المكونات الرئيسية للقيادة:

SENSE OF DIREC (TION, AND THE NOWING OF THE STRENGTH OF ONE'S CONVE NTIONS ARE THE INEGEDIENTS OF LEADERSHIP

وقد كان لديه فهم وادراك اكثر قوة وتأكدا لما يعتمل فى الروح الأمريكية:

HE HAD A MUCH GRASP OF THE WORKINGS OF THE AMERI CAN SOUL

وقد طابق ريجان بين ادارته وبين رفضها لما بدأ يسود المجتمع الأمريكى من عقدة الذنب خاصة بعد حرب فيتنام، ودافع بفخر عن سجل أمريكا باعتبارها أكبر قوة سلام فى العالم اليوم.

ورغم أن انتهاء الحرب الباردة كان فى جوهره انتصار للولايات المتحدة، وإن هذا تم خلال عهد ريجان وإدارته، إلا أن هذا النصر لم يكن بالطبع إنجازا لادارة أمريكية واحدة بقدر ما كان تجمع واحتشاد لجهد أمريكى قوى دام لأربعين عاماً وعبر إدارات ورؤساء أمريكيين من ناحية، ونتيجة لتحجر الفكر والتطبيق الشيوعى من ناحية أخرى. وقد نبعت ظاهرة ريجان ومساهمته من تلاقى سعيد الحظ بين الشخصية والفرصة التى أتيحت لها، وحيث مزج ريجان بين التشدد الأيديولوجى بتجميع الرأى العام الأمريكى وبين المرونة الدبلوماسية والتى لم يكن المحافظون يغفرونها لرئيس آخر، وقد كانت هذه الصيغة هى المطلوبة بالضبط فى فترة كانت أمريكا قد بدأ يتملكها الشك فى نفسها.

أما جوربا تشوف، فإنه للمرة الأولى الذى يتحقق فيه للغرب ما كانوا يتوقعونه بعد مجيئ كل زعيم سوفيتى جديد من بزوغ عصر جديد فى السياسة السوفيتية، فقد كان جوربا تشوف من جيل مختلف عن جيل القادة السوفيت الذين سبقوه والذى حطمت الستالينة روحه. كما كان يفتقد اليد القوية لشخصيات الجهاز الحزبى، وكان على قدر كبير من الذكاء والدماثة وكان يشبه الشخصيات التجريدية للروايات الروسية فى القرن ١٩ التى يجتمع فيها

المحلية والعالمية، والذكاء وعدم التركيز فى بعض الأحيان، كما كان ذا نظرة وإدراك حاد وتبصر ولكن معضلته الرئيسية ظهرت حين بدأت سياسته تعكس التشويش أكثر من الهدف، وفى الوقت الذى كان الغرب فيه يشرع فى ثورته التكنولوجية الثالثة. كان الزعيم السوفيتى الجديد يراقب بلده وهى تنزلق نحو الضعف تكنولوجيا.

النظام العالمي الجديد

ويختتم كيسنجر عمله الضخم فى استعراض تاريخ الدبلوماسية وعصورها منذ القرن السابع عشر، وشخصيتها، بتصوره لمعالم النظام الدولى الجديد ومكانه ودور الولايات المتحدة فيه.

فيقول، لقد تحدث الرئيس الأمريكى جورج بوش، والذ ى تسلم الحكم مع انتهاء الحرب الباردة والنظام الدولى الذى عاصرها، عن النظام العالمى الجديد وكأنه على الأبواب، رغم أنه مازال فى مرحلة الماضى، ولن يتشكل بصورة واضحة ومرئية قبل القرن القادم. وسوف يكون فى جانب منه امتدادا للماضى، وفى جانب له ليس له سابقة، والنظام العالمى الجديد، شأن النظم التى سبقته، سيبزغ كإجابة على أسئلة ثلاثة: ما هى الوحدات الرئيسية للنظام العالمى الجديد، وما هى وسائل تفاعلها، وما هى الأهداف التى سيجرى التفاعل بشأنها ونيابة عنها.

وقد خلقت نهاية الحرب الباردة ما أسماه بعض المراقبين العالم ذا القطب الواحد UNI-POLAR أو العالم ذا القوة الأعظم الواحدة ONE SUPER POWER إن الولايات المتحدة هى بالفعل ليست فى وضع أفضل يمكنها من أن تمول جدول الأعمال العالمى بشكل منفرد وأكثر مما كانت فى بداية الحرب الباردة، ورغم هذا، وبشكل يدعو للسخرية، فإن القوة ومصادرها قد انتشرت بشكل أكثر، وهكذا فإن قدرة أمريكا قد تراجعت ومن المحتمل أن يكون للولايات المتحدة حتى القرن القادم أقوى اقتصاد عالمى، ومع هذا، فإن الثروة سوف تنتشر بشكل أوسع، وكذلك التكنولوجيا وتولد الثروة، وبحيث ستواجه الولايات المتحدة منافسة اقتصادية من نوع لم تختبره خلال الحرب الباردة ومن ثم فإنه فى القرن الواحد والعشرين فإن أمريكا، مثل أمم أخرى، عليها أن تعلم أن تميز بين الضرورة والاختيار، بين الثوابت غير المتغيره للعلاقات الدولية والعناصر التى تخضع لحرية تصرف واختيار رجل الدولة ورشده.

الفصل الرابع

عن الدبلوماسية القديمة والجديدة

اعتمدنا فى هذا الفصل على:

- Horold Niclson,"TheEvolution of Diplomatic Metheds"
- " Diplomacy in AChanging World" Edited By: Kertesz&Fitzsinons.
- ABBA IBAN,"Diplomacy".
- Rbort Moore,"Third World Diplomat IN Dialogue With The First Word".

يعرف مؤرخ الدبلوماسية الشهير هارولد نيكلسون الدبلوماسية القديمةبأنها دبلوماسية المدرسة الفرنسية التى صاغتها نظرية وممارسة ريشيليوRichelieu،وكاليرزCallieres وهى الدبلوماسية التى تبنتها البلدان الأوروبية خلال القرون الثلاثة التى سبقت التحول الكبير الذى حدث عام ١٩١٩ . وينظر نيكلسون إلى هذه الدبلوماسية كأفضل الأساليب لإدارة العلاقات بين دول متمدنة. فقد كانت فى رأيه دبلوماسية كيسة، ووقورة، وتتصف بالاستمرارية والتدرج معا، وتعطى أهمية للمعرفة والخبرة، وتأخذ فى الاعتبار حقائق القوة القائمة، وجعلت من الثقة وحسن النية والوضوح والدقة الصفات الجوهرية لأى مفاوضات سليمة، أما الأخطار والحماقات والجرائم التى تراكمت خلال هذه القرون الثلاثة وأضعفت الثقة فى الدبلوماسية القديمة فإنها فى رأى نيكلسون إذا فحصت بدقة فسنجد أنها تعود للسياسة الخارجية الشريرة وليس لأساليب إدارتها وتنفيذها.

والدبلوماسية القديمة هى التى تولاها الدبلوماسيون المحترفون Professional Diplo-mats لفترة ماقبل الحرب العالمية الأولى، ولسوء الحظ فإن نصيحة هؤلاء الحكماء لم يُلتفَت إليها فى مؤتمرات فيينا وبرلين، ولم تُستثمر خدماتهم فى الوقت الذى تولت فيه ضروب من النفوذ والتأثير البعيدة عن الدبلوماسية زمام الأمور.

وقد كانت الصفة اللصيقة بالدبلوماسية القديمة والمميزة لها هى السرية وخاصة فى المفاوضات الأمر الذى يختلف تماما عن دبلوماسية المؤتمرات العامة Public CONFER-ENCES التى أصبحت ملازمة للدبلوماسية منذ عام ١٩١٩ . فى الدبلوماسية القديمة كان السفراء هم الذين يتولون ويباشرون عملية التفاوض حول عقد معاهدة مع الحكومة المعتمدين لديها، وعلى هذا فقد كان السفير يعرف الساسة الذين سيتفاوض معهم معرفة مباشرة، ويعرف نقاط قوتهم وضعفهم وإمكان الاعتماد عليهم أو العكس، وكان على علم كامل بالمصالح المحلية وبالخبرات والطموحات والشعاب التى كان عليه أن يبحر فيها، وكانت مقابلاته المتكررة مع وزير الخارجية لاتثير الاهتمام لدى الرأى العام باعتبارها عملا روتينيا ، ولذلك كانت مناقشاتهم تظل خاصة وعقلانية وودية، وبطابع سريتها لم يكن هناك خطر من ظهور توقعات عامة حولها خلال مراحل تقدمها، ذلك أن كل المفاوضات تتكون من مراحل ونتائج فإذا أصبحت المراحل موضعا للنقاش العام قبل أن يتم الوصول إلى نتيجة فإن المفاوضات غالبا ماستترنح. فالمفاوضة هى أساسا موضوع للتنازل والتنازل المتبادل، فإذا ماتسرب التنازل المقدم من جانب أمام رأى عام لا يعرف عن التنازل المقابل

والمتوقع، فإن تشويشا كبيرا يمكن أن يحدث وقد ينهى المفاوضات. بالإضافة إلى ماعبر عنه أفضل دبلوماسى محترف لهذا القرن وهو TulesCombon ، إن السفير فى الدبلوماسية القديمة كان يتفاوض وهو متحرر من ضغط الوقت. وتبدو إنجازات الدبلوماسية القديمة فيما حققته مفاوضات فرنسا وروسيا وألمانيا والنمسا وإيطاليا وتحت رئاسة السير إدوارد جراى، حيث استطاعوا أن يصلوا إلى تسوية لأزمة البلقان عام ١٩١٣، وقد كان سفراءهم فى المفاوضات يعكسون خلافات قومية خطرة وحادة، إلا أنهم كانوا يمتلكون الثقة كاملة واستقامة وأمانة وتعقل وحذر ورشد، وكان لديهم مستوى مشترك للسلوك المهنى، وكانوا يرغبون قبل كل شىء فى منع أى إشعال للموقف، وكان الهدف العام للدبلوماسية القديمة التى سادت فى القرن ١٩ هو الاستقرار الأوروبى وليس المساواة العالمية، وقد تحقق هذا الهدف من خلال الاتفاق الأوروبى عام ١٨١٥ الذى حقق لأوروبا مائة عام تقريبا من السلام وكان أبطال هذا الإنجاز هم رجال الدولة ودبلوماسيون مثل بسمارك ومترينخ وكاستريله، وبخلاف حرب القرم فإن القوى الكبرى فى هذا الوقت: انجلترا، فرنسا، بروسيا، روسيا، النمسا، وإيطاليا، لم تشترك فى حرب بينها إلا لمدة ١٨شهرا، فى الوقت الذى شهد القرنان الماضيان ٦٠-٧٠ من الحروب الكبيرة بين القوى الرئيسية. غير أننا يجب أن نلاحظ أن هذه المائة عام من السلام - والتى تثير شجن وحنين الدبلوماسيين والساسة فى الأجيال التالية، قد قامت فى ظروف استثنائية وأساس نتيجة لتوازن القوى، ووجود شبكة من المصالح المتبادلة فى التجارة، كما كان عدد الفاعلين فى المسرح الدولى قلة، وقدم لهم صغر القارة الأوروبية فرصة التفاعل السريع، حيث زادت الألفة بين رجال الدولة والسفراء والتى تجاوزت الحدود القومية. ومع بلاطهم الملكى الذى كان نشطا بشكل خاص فى الدبلوماسية، كون رجال الدولة والدبلوماسيون مجتمعا ارستقرطيا تجاوز القوميات، وكان هذا هو عصرهم الذهبى، وخلق التقدم الاقتصادى مع استمرار السلام سحرا يوتوبيا جعل كاتبا كبيرا مثل فيكتور هوجو يكتب عن «موت الحرب».

غير أنه مع مطلع القرن العشرين بدا أن النظام الدولى سوف يتميز بالاضطراب العنيف لا بالتناسق والاستقرار، وقد أزاحت الحرب الأولى ٤ إمبراطوريات كبرى من القوى السبع التى كانت على المسرح الدولى قبلها. وكان على الدبلوماسية التقليدية فى جوهرها أن تهيئ نفسها وتتكيف مع عصر ثورى جديد وكان التجديد الحاسم فى هذا العصر هو إنهاء

الاحتكار الأوروبى نتيجة لدخول الولايات المتحدة فى المجموعة الصغيرة للأعضاء الكبار فى المجتمع الدبلوماسى. ورغم أن هذا التطور قد بدأ بالاتجاه الانعزالى الذى ساد الولايات المتحدة، وحيث كان هذا الاتحاد يود لو لم يكن للعالم الجديد سياسة خارجية على الإطلاق ابتعادا عن مشاكل أوروبا وصراعاتها وحروبها، وكان شعبها يريد أن يضع التجربة الأوروبية وراء ظهره، وأعلن جون آدمزأن عمل أمريكا مع أوروبا هو التجارة وليس السياسة أو الحرب ، وحتي عام ١٩٠٦ كان للولايات المتحدة ٦ سفارات فى الخارج والباقى مفوضيات. غير أن هذا الاتجاه الانعزالى لم يصمد أمام التطورات التى أرغمت الولايات المتحدة أن تندمج فيها وتصبح هى ودبلوماسيتها من العوامل المؤثرة فى توجيه الحياة والدبلوماسية الدولية إن لم تكن هى العامل الحاسم فيها.

وقد توافق مع هذا التطور بدء تعرض الدبلوماسية القديمة أو التقليدية وأساليبها لهجوم مستمر منذ الحرب العالمية الأولى واستمر هذا الهجوم الذى صحبه تطورات، جذرية فى البيئة الدولية، حتى كادت الدبلوماسية القديمة أن تنُبذ منذ نهاية الحرب الثانية. ويلخص هانز مورجانتو الحجج التى استند عليها الهجوم على الدبلوماسية القديمة فى:

١ - فقد اعتُبر أنها مسئولة عن الكوارث السياسية التى حاقت بالبشرية خلال الحقب التى سيطرتَ فيها أساليبها، والمنطق يقول أن الأساليب التى ثبت عدم صحتها يجب أن تستبدل.

٢ - أن الدبلوماسية التقليدية إنما تتعارض مع مبادىء الديمقراطية، لذلك كان علي الدبلوماسية أن تكون مفتوحة ومعرضة للفحص فى كل عملياتها.

٣- أن الدبلوماسية التقليدية بشكلياتها غير ذات جدوى ومضيعة للوقت، ومتعارضة بمساوماتها مع المبادىء الأخلاقية.

أما العوامل الحاسمة التى أدت إلى تراجع الدبلوماسية القديمة ونشوء الدبلوماسية الجديدة فكانت نتيجة ثلاثة تطورات رئيسية غيرت من تكوين العائلة الدولية، وطبيعة الاهتمامات الدولية ومن ثم أهداف العملية الدبلوماسية، ثم تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.

فبالنسبة للعامل الأول فقد كان عدد الدول التى تمارس العملية الدبلوماسية وتتركز فيها عند بداية نظام الدولة الحديثة عند منتصف القرن السابع عشر، ١٢ دولة أوروبية،

ومنذ هذا الوقت تضاعف هذا العدد عدة مرات. ففى نهاية القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر حدث تحول أساسى حيث حصلت الولايات المتحدة ١٥ دولة لاتينية علي الاستقلال الأمر الذى ضاعف من الدول المكونة للمجتمع الدولى واتسعت الساحة الدبلوماسية حيث شملت نصف الكرة الغربى. ثم حدث نمو مفاجىء وإن كان بطيئا فى منتصف القرن ١٩ حين انضمت إلى المجتمع الدولى الصين،واليابان وعدد من دول أمريكا الوسطى وليبيريا، ونما هذا التوسع بشكل أكبر بعد الحرب العالمية الأولى خاصة فى البلقان وجنوب شرق أوروبا والشرق الأوسط حيث بلغ عدد الدول إلى مايقرب من ٦٥ دولة. غير أن العائلة الدولية شهدت أكبر توسع لها نتيجة لموجة الاستقلال بعد الحرب العالمية الثانية حين انضم ٧٥ عضوا جديدا خاصة من العالم العربى، وأفريقيا وآسيا والباسيفيك وحيث وصل عدد الدول التى تتمتع بعضوية الأمم المتحدة ١٨٥ دولة. وبطبيعة الحال نتج عن هذا التوسع فى العائلة الدولية توسع كبير فى الصلات والعلاقات الدبلوماسية، والمفاوضات، والأجهزة الدبلوماسية.

أما العامل الثانى فى نشوء الدبلوماسية الجديدة فقد تمثل في التغير النوعي فى الاهتمامات الوظيفية للدول والمجتمع الدولي، وهو التغيير الذي نجم عن تقلص الحدود بين الدول، والثورة الصناعية وتزايد الاعتماد علي التجارة وتنوعها، والاكتشافات العلمية، والتداخل المتزايد بين الدول في الشئون الثقافية والمالية والاجتماعية، وبدت علي الحكومات أن تتعامل مع نطاق واسع من القضايا والمشكلات، فحيث كانت اهتمامات الدول ومن ثم جهازها الدبلوماسى تنحصر فى القرن ١٩ فى عدد محدود من القضايا مثل قضايا السلام والحرب والاستراتيجية، وحماية المواطنين فى الأراضى الأجنبية، ومشكلات الصيد وحقوق الملاحة والتجارة، وتسليم المجرمين، أما ماعدا هذا فكان يعتبر من قبيل الـ Lowpo-lieics التي إن أثارت الاهتمام فهى تترك للمستويات الوظيفية الأقل.

أما اليوم فقد اتسع نطاق اهتمامات الدولة بشكل أصبح يشمل، إضافه إلى الاهتمامات التقليدية، قضايا مثل الطعام، والطاقة، والمياه والبيئة، والسكان والهجرة، ومقاومة الإرهاب، والسكان، والانتشار النووى، والأمراض.

وقد جاءت ثورة الاتصالات والمعلومات لكى تحدث تغيرا نوعيا في طبيعة وأدوات الدبلوماسية فى ظهور الدبلوماسية الحديثة، فالثورة التكنولوجية فى مجال النقل والاتصالات أصبحت تسمح بإجراء اتصالات طويلة ومشاورات بالبرقيات والفاكس والخط

الساخن الذى يربط الرؤساء خاصة، وأصبح من الممكن عقد مؤتمرات وحوارات عبر الاتصالات السلكية واللاسلكية والأقمار الصناعية، ومكن هذا المتفاوضون وهم على مائدة المفاوضات الاتصال بعواصم بلادهم والحصول على توجيهات صناع القرار في عواصمهم. كما كان لثورة المعلومات وسرعة نقلها عبر الشبكات والقنوات التليفزيونية تأثير حاسم على عمل الدبلوماسى وكمية المتاح له من الأخبار والمعلومات والتقييمات، وجعله فى مركز الأحداث العالمية وهو فى مكتبه، وجعله هذا فى سباق مع الزمن لكى يلاحق هذه الأحداث ولايتخلف عنها.

أما السبب الخامس الرئيسى لظهور الدبلوماسية الحديثة فهو بروز تصور أكثر ديمقراطية للعلاقات الدولية، بحيث كانت إدارة العلاقات الدولية خلال عصر الدبلوماسية القديمة والتقليدية توكل إلى صفوة من الرجال المختارين التى تتفاوض وتقرر سياسات بلادها وعلاقاتها، وهو ما تغير فى ظل نظم الحكم الديمقراطية حيث أصبح الرأي العام ذا تأثير بالغ على صانع السياسة ومنفذها من خلال وسائل الإعلام، والأحزاب والاجتماعات الشعبية والبرلمانات والمظاهرات وصناديق الاقتراع. وهكذا أصبحت الدبلوماسية ذات طابع ديمقراطىDemocratised Diplomacy بحيث أصبحت تسمى أحيانا بالدبلوماسية الشعبية People Diplomacy بما يعنى نفوذ وتأثير الأجهزة الشعبية والتمثيلية على العلاقات الخارجية وإدارتها.

وإذا كانت هذه هى العوامل الرئيسية فى التحول الذى حدث فى الدبلوماسية ونقلها من طبيعتها ومنهجها ومضمونها التقليدى الكلاسيكى إلى الدبلوماسية الجديدة ذات المضمون- والذى إن ظل يحتوى عناصر من مضمون الدبلوماسية القديمة، إلا أنه ازداد اتساعا وتنوعا فى موضوعاتها وغاياتها، كما اختلفت كذلك فى مناهجها وأدواتها، إذا كان الأمر كذلك، فما هى أهم الخصائص التى أصبحت تميز الدبلوماسية الجديدة والمعاصرة؟

لقد أظهرت العوامل التى كانت وراء هذا التحول عددا من خصائص الدبلوماسية الجديدة، فقد أصبحت تعمل مع بيئة دولية أكثر اتساعا وتعددا وتنوعا من التى كانت تعمل فيها الدبلوماسية القديمة، وأصبحت أدواتها أكثر سرعة وحركة بشكل يفوق بمراحل أدوات وحركة الدبلوماسية القديمة، واتسع نطاق القضايا والموضوعات التى تعالجها وينشغل بها الدبلوماسي وتشكل جدول أعماله اليومى، كما أصبحت تعمل فى ضوء

العلانية وتأثير ومتابعة وسائل الإعلام، وكذلك تحت تأثير المؤسسات الديمقراطية ويقظة الرأي العام.

بالإضافة إلى هذه الخصائص المرتبطة بعوامل التغيير التى طرأت على الدبلوماسية، ثمة خصائص أصبحت من المعالم الرئيسية للدبلوماسية المعاصرة. من أهم هذه المعالم أن الدبلوماسية اليوم أصبحت مايمكن تسميته الدبلوماسية الشاملة أو الكاملة Total Dlplo-macy. فلم يعد الدبلوماسى قانعا بممارساته التقليدية من حفلات ومآدب عشاء وغذاء واستقبالات، أو بكتابة التقارير والتحليلات والتنبؤات، إنما أصبح الدبلوماسى اليوم هو الذى يدير وينسق، نطاقا عريضا من النشاطات والاهتمامات العريضة لبلده المعتمد فيه وبحيث يمكن القول أن الدبلوماسى الحديث يجب أن يتوقع أن يعالج كل مظاهر الحياة البشرية إذ أن كل مظهر للوجود البشري أصبح اليوم تقريبا له بعض الأبعاد الدولية. الأمر الذى جعل من الدبلوماسية التى كانت يوما ما عملا بسيطا عملية معقدة ليس فقط نتيجة للعدد المتزايد من المشكلات والقضايا المعقدة والمتشابكة التى تواجه الدول منفردة والمجتمع الدولى، وإنما أيضا بالعدد المتزايد من الدول.

أما المَعلَم الثانى والهام الذى أصبح يميز الدبلوماسية المعاصرة أصبحت تسمى بالدبلوماسية الترابطية Associative Diplomacy ،وهى الصفة التى نجمت عن النمو المستمر فى تكوين المجموعات الإقليمية والدولية Groupings، وهو الاتجاه الذى يقصد به هذه المجموعات أن تشكل علاقات سياسية او اقتصادية أوثق مع دول أخري تربطها بها روابط استراتيجية وسياسية واقتصادية وتجارية. ويبدو هذا الاتجاه واضحا فى توسيع وتعميق مجموعات كانت قائمة مثل السوق الأوروبية المشتركه EEC والتى توسعت لكى يصبح الاتحاد الأوروبى EU وأصبحت تضم اليوم ١٥ عضوا ولم تتسع فى العضوية فقط وإنما كذلك فى طبيعة الروابط بينها بحيث أصبحت تتجه وفقا لمعاهدة ماسترخيت ديسمبر عام ١٩٩١ إلى الوحدة السياسية والنقدية والاقتصادية. وعلى المستوى الآسيوى، نجد رابطة دول جنوب شرقى آسيا الآسيان Association of South East (ASIAN) Nations Asian ومنتدى التعاون الاقتصادى لدول آسيا والباسفيك AsiaPacificEconomic Cooperation (APEC) ثم تجمع الـ NAFTA: الذى يضم الولايات المتحدة، وكندا، والمكسيك.

بالإضافة إلى ظهور تجمعات فرعية Sub-Groupings فى النطاق العربى: مجموعات الدول الخليجية التى تجمعها مجلس التعاون الخليجىGcc ، والدول المغاربية التى يجمعها اتحاد المغرب العربى، وفى النطاق الأفريقى: مجموعة دول غرب أفريقيا ECAWAS، مجموعة الجنوب الأفريقى SADAC، وفي الإطار اللاتينى مجموعة الميكروسول Micro-soleوهى المجموعات الفرعية التى تعمل بجوار المنظمات الإقليمية الأوسع مثل: منظمة الجامعة العربية، ومنظمة الوحدة الأفريقية، ومنظمة الوحدة الأمريكية.

ويتطور على مدي الحقبتين الماضيتين نمو ملحوظ للدبلوماسية المعاصرة، وخاصة حول قضايا اجتماعية واقتصادية وفنية، أو ما أصبح يعرف بالقضايا العالميةGlopal Issues وهى القضايا التى أصبحت عمليا تشكل جدول أعمال للاهتمامات الملحة للمجتمع الدولى وتفرض بطبيعتها المتشابكة وآثارها الممتدة التى تتعدى حدود الدول بل والقارات، ويصبح من الصعب على دولة واحدة مهما كانت إمكانياتها أن تواجهها منفردة، ولهذا تتطلب جهدا وتنسيقا جماعيا، ومثل هذه القضايا هى التى أنعقدت حولها- وتأكيدا للصفة الدولية لها تحت رعاية الأمم المتحدة، مؤتمرات مثل البيئة، والسكان والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وحقوق الإنسان، والمرأة إلى جانب قضايا عريضة أخرى تنتظر وتتطلب جهدا دوليا جماعيا مثل: الإرهاب الدولى، والجريمة، والهجرة والأمراض، والتلوث والانتشار النووى ..إلخ.

وقد فرضت هذه المهام الجديدة، على الأجهزة الدبلوماسية أن تعيد تنظيم هياكلها وأولوياتها بحيث أصبحت الإدارات والأقسام التى تعالج هذه القضايا لها الأولوية على غيرها من الإدارات التقليدية التى تعالج القضايا السياسية، وانسحب هذا على الأفراد الذين يتولون هذه المهام، وأصبح هناك تنافس بين أعضاء الأجهزة الدبلوماسية على العمل والتخصص فى هذه الأنشطة الجديدة، والتى أصبحت تتطلب ثقافة وتكوينا جديدا، وأصبح ترتيب حضور مثل هذه المؤتمرات وكذلك احتمال تنظيمها موضوعيا، وإداريا، وفنيا من أهم مايشغل وزارات الخارجية والتى تتولى مسؤلية هذه المؤتمرات الدولية التى تعقد فى بلادها حتى تلك التى تعالج قضايا بعيدة عن القضايا السياسية التقليدية. سواء من حيث المشاركة الدولية فيها أو من ناحية التنظيمية وإعداد الكوادر الفنية اللازمة: السكرتارية، والترجمة، ومصاحبة الوفود الزائرة..إلخ.

غير أنه مع الأهمية التى أصبحت للدبلوماسية المتعددة فى مثل هذه القضايا العالمية لتأثيرها المتزايد علي فرص استقرار السلام والأمن الدوليين، إلا أن الدبلوماسية المتعددة أصبحت تمارس الآن بشكل متزايد فى مجال هام آخر وهو العمل على تحقيق حلول للصراعاتConflict Resolution خاصة بعد أن تعقدت مثل هذه الصراعات وتعمقت بدخول عوامل عرقية ودينية، وبعدأن بات من الصعب على دولة واحدة- حتى ولو كانت قوة كبرى أن تحقق بمفردها حلا لمثل هذه الصراعات.

غير أن الخبرة قد أظهرت أن فعالية الدبلوماسية المتعددة فى تحقيق حلول لهذه الصراعات يرد عليها قيود عديدة أو سوف تظل عاجزة تقريبا طالما أصرت أطراف الصراع علي إدارة صراعهم بالوسائل العسكرية، ولا تبدأ الدبلوماسية المتعددة فى ممارسة دور فعال إلا بعد أن تستنفذ أطراف الصراع جهودها العسكرية وتصل المواجهة العسكرية بينهم إلى مرحلة الجمود Deadlock،كما تظهر خبرات الصراعات فى الشرق الأوسط، وكمبوديا، وأنجولا وأخيرا فى البلقان.

ولعل من أهم مماأصبح يميز البيئة الدبلوماسية الجديدة هو تأثرها بوسائل الإعلام والعلانية التى تفرضها عليها. ويسجل مؤرخو الدبلوماسية بدء تصدع نظام الدبلوماسية القديمة بتراجع طابع التكتم والسرية والخصوصية التى كانت تتميز بها العملية الدبلوماسية، وخاصة أهم جوانبها وهى المفاوضات. وثمة أمثلة حديثة تظهر تأثيرها وسائل الإعلام على الاتصالات الدبلوماسية وخاصة خلال الأحداث الدقيقة، وقد بدا هذا واضحا خلال أزمة الرهائن الأمريكيين فى إيران وحيث كانت الاتصالات حولها والجانب الأمريكى تحت ضغط إثارات وسائل الإعلام ومتابعاتها لحظة بلحظة للأزمة، كما بدا ذلك أيضا خلال أزمة الخليج والتى كانت فيها وسائل الإعلام طرفا أساسيا ومؤثرا فى اتجاه الأزمة وتناولها. وخلال عملية التفاوض وجلساتها يعمل المتفاوضون وفى أذهانهم ماذا سيقولونه لأجهزة الإعلام ومراسليها الذين يتربصون بهم ويلاحقونهم بعد انتهاء كل جلسة ويعلم كل جانب أنه وهو يخاطب وسائل الإعلام عن مجرى المفاوضات وماحققته من نجاح أوفشل، إنما يخاطب الرأي العام فى بلاده بكل اتجاهاته ومواقفه من موضوع المفاوضات. ولعل إدراك تأثير ذلك على عملية التفاوض وإمكانيات نجاحها هو الذي يدفع إلى ترتيب إجراء المفاوضات وخاصة حول القضايا المعقدة والشائكة في معزل تام عن عيون أجهزة الإعلام وهو ما رأيناه فى مفاوضات كامب دافيد حول قضية الشرق الأوسط، وكذلك

حول جو العزلة والسرية المطلقة التى أحاطت بالتفاوض بين إسرائيل ومنظمة التحرير الفلسطينية للتوصل إلى إتفاق إعلان المبادىء واختيارهم بيئة فى أقصى الشمال الأوروبى وهى النرويج لعقد هذه المفاوضات، كما تم ترتيب نفس الأجواء المنعزلة للمفاوضات التى عقدت فى دايتون بولاية أوهايو الأمريكية بين الأطراف المتصارعه حول البوسنة والهرسك.

على أية حال فإذا كان النظام الدبلوماسى يعيش الآن عصر الدبلوماسية الجديدة بمكوناتها وخصائصها التى أسلفناها، إلا أن علينا أن ندرك أنه من المنظور النظرى والعملى فإن الدبلوماسية كأى مؤسسة بشرية هى عملية ديناميكية تتعرض لتغيرات الزمن وماياتى به من قوى ومؤثرات جديدة، لذلك نجد أن كل عصر يمر بتجديد جوهرى فى أساليبه وصيغه الدبلوماسية، الأمر الذي يتوقع معه بعض مؤرخى دبلوماسية أن صيغة اليوم من الدبلوماسية التي نصفها بأنها جديدة يمكن تختلف عن تلك التى سنجدها فى المستقبل.

والواقع أنه في معالجتنا للواقع الذى تعمل فيه الدبلوماسية الجديدة والقوى التى تتفاعل معها، فتتأثر بها وتؤثر فيها، فإننا لايجب أن نغفل قوى للتأثير أصبح لها تداخل واضح مع الدبلوماسية ونعنى بها كلا من الإعلام Media وأجهزته، وكذلك المؤسسات الأكاديمية وشخصياتها Academia:

الإعلام والدبلوماسية

فقد أصبحت الصحافة بوجه خاص ووسائل الإعلام الأخرى وخاصة الإذاعة والتليفزيون، من العوامل المؤثرة التى يعمل حسابها فى العلاقات الدولية فى عالم اليوم. والهدف الرئيسي للصحافة هو نقل المعلومات للجمهور المتعلم، وهى فى هذا عكس الدعاية Propaganda والتى تهدف الى أن تفعل كل ماهو ضروري للتأثير على العقل العام فى الاتجاه الذى تهدف إليه الدعاية. وفى كل دستور ديمقراطى فإن حرية الصحافة معترف بها ومضمونة. والصحافة الحرة فى بلد ما يفترض أنها تدخل وتوزع المعلومات دون خوف أو مبالاة وبدون تدخل من جانب أى سلطة أيا كانت، وعلى هذا فإن حرية الصحافة هى رمز على الفكر الديمقراطى. وعلى هذا فإن سلطة رابعة قوية سوف تمارس دائما تأثيرا هاما على الفكر السياسى والاقتصادى وفى الواقع على الرأي العام ككل. وقد تأكد هذا الدور الذى تقوم به الصحافة مع ارتفاع نسبة التعليم فى العالم، وما أصبح الرجل العادى فى أى مكان فى العالم يعتقده حول حرمة الكلمة المطبوعة وهو بهذا يعتبر أن أى رأى

وتعليق مطبوع فى جريدة يجب أن يكون صادقا، وهكذا فإن الصحافة تقوم بواجب هام جدا فى تعليم الرأى العام ونقل الأخبار الصادقة ووجهات النظر الصحيحة إليه، ولهذا فإذا كانت الصحافة غير حرة أويساء توجيهها فى تحمل مسئولياتها فإنها من المحتمل أن تؤدى إلى نتائج خطيرة.

أما فى البلدان ذات الديمقراطيات الموجهة أو التحكم فيها من جانب الدولة، فإن الصحافة تستخدم كأداة للترويج لأهداف الحزب الحاكم ورجاله. وفى الدول الشموليةTotalitarian فإن الصحافة تقع تحت سيطرة الدولة طالما أن السياسات التى توجه هذه النظم هى توجيه الفكر والعمل وفقا لمبادىء ونظريات هذه النظم إنما تستهدف بشكل جوهرى إلى تعزيز سلطة الدولة وهى فى كثير من الأحيان خالية من أى تفكير حر أو رأى أمين.

بهذه الرؤية للنفوذ والتأثير الذى تمارسه الصحافة فى مختلف النظم السياسية فى التأثير على الرأي العام وتوجيهه وكذلك فى عكسها لمختلف التيارات والأفكار والمواقف فى النظم الديمقراطية الحرة، ولفكر النظم الحاكمة فى الدول الشمولية، وطالما أن من أول أهداف الدبلوماسى ووظائفه هو أن يكون على إلمام ومعرفة دائمة بالأحداث والاتجاهات فى الدولة المعتمد لديها، ولذلك فإن المتابعة الدقيقة لما تنشره صحافتها تصبح من أهم مهامه اليومية. فى هذا ، يتأثر الدبلوماسى بطبيعة النظام وحالة الديمقراطية ومن ثم حرية أو تقيد الصحافة فى البلد المعتمد فيها. فإن الأمور بالنسبة له قد تبدو أنها أوضح وأكثر تحديدا فى حالة الصحافة التى تتحكم فيها الدولة إذ أنه فى هذه الحالة فإن ماتنشره هذه الصحافة من أخبار أو تعليقات ووجهات نظر إنما يعكس إلى حد كبير ويعبر عن سياسات الحكومة، أما فى الدول ذات الصحافة الحرة فإن الوضع أكثر تعقيدا بكثير حيث أن الصحف تعكس من التيارات والمواقف والآراء والمصالح بعدد تعدد التيارات والأحزاب والقوى السياسية والمصالح الاقتصادية فى هذا البلد. ويترتب على ذلك أن تكون مهمة المبعوث الدبلوماسى فى الحاله الثانية وحيث ماتعبر عنه الصحف لايعكس بالضرورة، مواقف الحكومة ونواياها بقدر مايعكس رؤية ووجهات نظر ومصالح هذه الصحف والتيارات التى تعبر عنها، غير أن هذا لايعنى أن الصحف فى المجتمعات الديمقراطية لاتقدم معلومات يعتمد عليها ومفيدة فى التعرف على الأوضاع والتطورات وكذلك المواقف من القضايا المختلفة، غير أنها تحتاج من الدبلوماسى لقدر غير قليل من الدقة، والحرص على تتبع هذه الأخبار والمعلومات لدى

المصادر الرسمية للتأكد من قربها أو بعدها من الحقيقة وأكثر من هذا من تعبيرها عن المواقف الحقيقية للحكومة. وبمثل هذا تحديا حقيقا للدبلوماسى الذى يمكن أن يقع تحت إغراء خبر هام حول وضع أو تطور محلى أو إقليمى أو دولى، خاصة إذا كان يهم دولته ويتصل بمصالحها ، ويسارع بإبلاغه لدولته أو يبنى عليه تقييماته وتوجيهاته قبل أن يتحقق من دقته وصحته..

فى ضوء هذا الدور الذى تلعبه الصحافة وأجهزة الإعلام الأخرى فى التأثير على وصياغة العقل العام فى مجتمعاتها، وماتمثله من مصادر معلومات، أصبح من الضرورى أن يقيم الدبلوماسى علاقات منظمة، ولكن منضبطة، مع ممثلى الصحافة، وأن يكونوا دائما على قائمة دعواته ومناسباته الاجتماعية، بل وكذلك لقاءات دورية محدودة خاصة مع المعلقين وكتاب الرأى وبالأخص على المهتمين والمتخصصين فى شئون بلاده ومنطقتها، ومثل هذه اللقاءات يقدم فيها الدبلوماسى مادة يعتمد عليها مثل هؤلاء الكتاب والصحفيين والمعلقين فيما يكتبونه عن قضايا تهم الدبلوماسى، وتأخذ هذه المادة عدة مستويات ابتداء من الـ Backgroumd Imformatiom حول خلفيات وأصول تطور سياسة ما، حتى تفسير دوافع وحقائق حدث قائم والhعتبارات التى تحكم بلاده منه ، ومثل هذا الشرح يساعد على أن يجنب الكاتب سوء الفهم أو سوء التقدير أو ربما تسوية هذا الموقف. ولا يقتصر مايجب أن يطوره الدبلوماسى من قنوات اتصال مع ممثل الصحافة على الكتاب والمعلقين السياسيين، بل يجب أن يشمل المتخصصين منهم فى مجالات قد لاتقل أهمية عن الشئون السياسية مثل الثقافة، والسياحة، ومن يكتبون فى شئون المال والاقتصاد بل والرياضة، وجميعها مجالات أصبحت تتصل بالاهتمامات اليومية للدبلوماسى وباهتمامات بلاده وتمثل نسيج علاقاتها بالدولة التى يعمل فيها الدبلوماسى.

الدبلوماسية والمؤسسات الأكاديمية

ثمة توتر تقليدى ومعروف- فى كل فروع المعرفة والنشاط البشرى- بين أصحاب النظريات Theroistsوجامعاتهم ومراكزهم البحثية، وبين الممارسين Practicionersالذين يعملون فى الحقول العملية والتنفيذية وخاصة الذين يديرون شئون الحكومات وينفذون برامجها وسياساتها. وقد بدا هذا التوتر بين الجانبين بشكل أوضح فى مجال العلاقات الدولية والسياسات الخارجية وأداتها المنفذة لها وهى الدبلوماسية وممثليها. وتقليديا نشأ

جدل دائم دافع كل جانب عن قضيته ووجهة نظره، المستقبلية بالدبلوماسية يتملكهم الشك حول صلاحية نظريات الأكاديميين لتطبق فى حالات محددة، فالنظريات عندهم ليس لها إلا دور أصغر تلعبه فى صياغة السياسات من الحقائق فى الاقتراب من الدبلوماسية ومجالاتها الدقيقة والتى تخضع لاعتبارات معقدة بأفكار ونظريات محددة ثابتة لا يمتلكون المرونة الضرورية للتعامل مع عالم متغير، وقد يضطرون أمام هذا العالم إلى الرجوع عن نظرياتهم المسبقة أو تطويرها(*). ويرد الأكاديميين بقوة على هذا بأن الدبلوماسيين يميلون إلى إضفاء القداسة على الأوضاع التى يعملون فيها الأمر الذى يجعلهم مترددين فى أن يعترفوا بأن هذه الأوضاع يمكن أن تتعرض بسرعة للتغيير الجذرى، فطالما أنهم معتمدون لدى نظم قائمة فإن التيارات الثورية تقع خارج نطاق واجبهم ولهذا فهم يفاجأون حين تنفجر فجأة هذه النظم. كما ينتقد الأكاديميون الشكليات التى يربط بها الدبلوماسيون أنفسهم والتى تأخذ جانبا كبيرا من وقتهم وتجعلهم غير قادرين على التجديد ويرد الدبلوماسيون بأنهم إذا كان تفكيرهم لايتسم بالدقة فإن هذا لايرجع إلى كسل عقلي وإنما لأن الدبلوماسية هي فى الحقيقة علم دقيق، وفى تعبير أحد الدبلوماسيين «إن الرجال يتصرفون فى الدبلوماسية لأن من واجبهم ذلك، فبدائلهم مقيدة، وخياراتهم تحيط بها العوائق، والأرض التى يقفون عليها ليست تماما من اختيارهم».

هكذا حكمت العلاقة بين الأكاديميين والدبلوماسيين شعورا بأنهما يمثلان عالمين متباعدين كلا منهما قاصر على نفسه ومغلق على الآخر، فعالم الدبلوماسية والسفراء هو عالم السرية والغموض والمراوغة والإخلاص للمفاهيم المطلقة المقنعة بالعبارات النسبية، أما الوسط الأكاديمى فهو يتميز بالوضوح والتكامل والجرأة وحب المشاكسة وحرية التفكير والتعبير.

غير أن هذا التوتر والجدل التقليدى بين الأكاديميين والدبلوماسيين بدأ يتحرك نحو التلاقى وإدراك كل جانب أنه فى حاجة للآخر، فالأكاديميون بدأوا يدركون أنهم فى حاجة إلى الخبرة والممارسة العملية للدبلوماسية والتى تظهر لهم كيف تتحقق نظرياتهم فى الواقع، ورغم أنه من الصعب تصور أستاذ للجراحة لم يمارس أبدا عملية جراحية واحدة، إلا أن هناك العديد من أساتذة العلاقات الدولية الذين لم يتفاوضوا حول عقد اتفاقية أو

(*) يستطيع أصحاب هذا الرأى أن يدللوا عليه بمثال بارز فى شخص وزير الخارجية الأمريكى الأسبق هنرى كيسنجر والذى جاءت ممارساته الدبلوماسية فى كثير منها مخالفة للكثير مما فكر فيه وماصاغه من نظريات حول عدد من القضايا الدولية خلال مرحلته الأكاديمية.

تنافسوا حول قضية فى محفل دولى. أما الدبلوماسيون فقد بدأوا يدركون أن العلاقات الدولية تزداد تعقيدا وتشابكا وأنها لم تعد بالبساطة التى يمكن الاعتماد فى فهمها على الفطنة والذكاء والمناورة والدبلوماسية، وإن ممارستهم لعملهم الدبلوماسى سوف تكتسب قيمة ومعرفة أعمق بجوانب الوضع الذى يعالجونه أو يتحدثون عنه. وقد يساعد على هذا التلاقى والتطور الواضح فى العقدين الأخريين فى عدد المراكز البحثية والأكاديمية سواء فى داخل الجامعات أو المستقلة، كما يساعد على هذا العناصر الدبلوماسية التى انتمت للمجتمع الأكاديمى بما حصلوا عليه من درجات علمية أوبما يتمتعون به من ثقافة سياسية أوخبرات معترف بها، وقد ساهم هؤلاء فى بناء الجسور بين المؤسسات الأكاديمية والدبلوماسية. ونشهد على الواقع نتيجة هذا التحرك على الجانبين، وإن كان فى رأى البعض يأتى من جانب الدبلوماسية أكثر منه من الجانب الأكاديمى فالأجهزة الدبلوماسية تميل الآن إلى الاستعانة بالخبرات الأكاديمية فى العديد من المؤتمرات فتضم عناصرا منها إلى وفودها الدبلوماسية وخاصة فى المؤتمرات والمحافل التى تعالج قضايا تتصل بالمنظمات الدولية. فالوفد المصرى فى مؤتمر مدريد الدولى للسلام فى الشرق الأوسط-ديسمبر ١٩٩٢-ضم ٤ من أساتذة العلوم السياسية والقانون الدولى وعلم النفس. كما أن اللجنة القومية التى شكلتها الخارجية المصرية للتباحث حول قضية طابا ضمت إلى جانب العناصر الدبلوماسية أساتذة فى القانون الدولى والتاريخ.وفى اتجاه التلاقى والتفاعل بين المؤسسات الأكاديمية والدبلوماسية، أصبح من تقاليد عدد من الجامعات والمراكز البحثية المحترمة وذات التقاليد والمكانة الدولية، أن تسعى لكى تضم إليها فى صورة Fellows أوSenior Felows شخصيات دبلوماسية من التى عرف عنهم امتلاكهم لأساس علمى ومن الذين عملوا وحصلوا على خبرة دبلوماسية من المراكز الهامة التى عملوا فيها وفى مناطق ذات أهمية خاصة مثل: الاتحاد السوفيتى السابق، والشرق الأوسط مع أن عددا من هذه الجامعات والمراكز البحثية وخاصة فى العالم المتقدم أصبحت تقدم منحا دراسية للدبلوماسيين من العالم الثالث بوجه خاص، وترحب وزارات الخارجية- فى بلدانهم بذلك اعتقادا بأن هذا سوف يسهم فى تكوينهم العلمى ويفيد فى أدائهم الدبلوماسى. كذلك أصبح من الظواهر المألوفة دعوة الجامعات والمراكز البحثية للدبلوماسيين لكى يشاركوا فيما تعقده من مؤتمرات وندوات حول قضايا إقليمية ودولية.

وقد أقنعت عدد من التجارب المؤسسات الدبلوماسية أهمية الاهتمام بما تقوم به الجامعات ومراكز الدراسات من أبحاث وماتضمنه من توصيات ومقترحات حول عدد من

القضايا والمنازعات الإقليمية والدولية، ذلك إن ثبت أن بعض هذه الدراسات يمكن أن تتبناها الحكومات والمؤسسات الرسمية أو تستفيد منها فى صياغة بعض مبادراتها فى السياسة الخارجية، فالدراسة التى أعدها معهد بروكينجز موا Brookings Jnstitute فى واشنطون حول النزاع العربى الإسرائيلى فى نهاية السبعينيات، كانت هى الأسس التى بنت عليها إدارة كارتر سياستها تجاه الشرق الأوسط وكان هذا التقرير الأساس الذى طرحته فى مفاوضات كامب دافيد بين مصر وإسرائيل. كما كان العمل البحثى الذى قام به معهد فافو للبحوث الاجتماعية فى النرويج حول الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية فى الأراضى الفلسطينية المحتلة هو الأساس والمدخل للدور النرويجى فى جمع إسرائيل ومنظمة التحرير الفلسطينية فى توصلهم إلى اتفاق إعلان المبادىء فى ١٩٩٣.

ومن الخبرات العملية الحديثة، أصبحت مراكز البحث تستخدم، وبرعاية وتشجيع وزارات الخارجية، لترتيب ندوات حول بعض المنازعات الإقليمية، بهدف استكشاف مواقف أطراف النزاع من خلال عناصر أكاديمية ذات صلة بالأجهزة الرسمية. وقد تعكس ـ دون ارتباط رسمى ـ مواقفها. كما أصبحت المراكز الأكاديمية قنوات غير مباشرة لنقل رسائل إلى المؤسسات الدبلوماسية وتلقى انطباعاتها واستجاباتها.

والواقع أن عددا من كتاب الدبلوماسية ومؤرخيها خاصة من دول العالم الثالث، الذين يرصدون هذا التطور فى العلاقة بين المؤسسات الأكاديمية والدبلوماسية يتوقفون بوجه خاص حول مزايا وإيجابية هذه العلاقة بالنسبة لسفراء ودبلوماسيى العالم الثالث من حيث الارتباط بعلاقات إيجابية ونشطة، وصلات منتظمة مع المراكز الأكاديمية وشخصياتها، وخاصة فى العالم المتقدم، من زاوية مايمكن أن تمثله هذه العلاقة من إيجابيات بالنسبة لصالح واحتياجات واهتمامات بلدان العالم الثالث. فهذه المراكز الأكاديمية هى موطن البحث العلمى المتقدم والتخصصات المتقدمة وفى مجالات هامة مثل تكنولوجيا الزراعة والغذاء والمياه والهندسة والإدارة، لذلك فإن نجاح السفير فى ربط جامعات بلد وأساتذتها وباحثيها وطلابها بهذه المراكز الأكاديمية المتقدمة يمكن أن يقدم خدمة جليلة لاحتياجات أساسية لعملية التنمية فى بلد الدبلوماسى النامى. ويتحقق هذا الربط من خلال علاقات تعاون مؤسسية، هى العلاقات التى سوف تتيح تقديم هذه الخبرات أساسا من خلال تبادل الأساتذة والتى ستتيح خاصة للباحثين من دول العالم الثالث التعرف بشكل مباشر على مناهج وأدوات البحث العلمى ونتائجه فى الدول المتقدمة. وحين يكون الأكاديمى والباحث يمثل بلاده فى البلد المعتمد لديها فإن مهمة السفير ومعاونيه إنما تمتد إلى خلق

الفرص لهم وتوسيع دائرة اتصالاتهم وتقديمهم إلى نطاق واسع من المؤسسات المستقلة باهتماماتهم.

ولا يقتصر نشاطات السفير فى هذا المجال على الشخصيات الأكاديمية، وإنما تمتد لتشمل الطلاب والدارسين من بلاده الذين يدرسون فى الجامعات، فالإبقاء على صلات منتظمة معهم هو أمر حاسم بالنسبة لهؤلاء الطلاب الذين يحتاجون إلى الإحساس بالهوية القومية فى بيئة أجنبية، ولذلك فالاحتفاظ بصلات منظمة معهم يساعد على جعلهم على دراية دائمة بالأمور الداخلية لبلادهم ومن ثم تقوية روابطهم بوطنهم. فالسفير وأعضاء سفارته بالنسبة لهؤلاء الطلاب والدارسين هم رمز للسيادة الوطنية واحترامهم لأنفسهم وهو أمر على جانب كبير من الأهمية والحساسية للطلاب، وعلى مستوى آخر فإن السفير لا يمثل فقط حكومته ولكن كذلك مجتمعه واهتمامه برفاهيتهم وبما يحققونه فى دراستهم وتوقعهم لعودتهم، وهم ينظرون إلى السفير باعتباره مرجعهم وقناة هامة لاتصالهم بحكومتهم واتصال حكومتهم بهم.

كما يقدم زيارات السفير أو الرجل الثانى له للدارسين من بلده فى جامعاتهم فرصا حقيقة للتعرف والاتصال بالتجمعات الطلابية والذين يمكن أن يدعوه إلى ندواتهم والتحدث أمامهم.

غير أن فرصا وفعالية علاقة مثمرة بين سفراء ودبلوماسيى العالم الثالث بالمراكز الأكاديمية فى العالم المتقدم تعتمد إلى حد كبير على المستوى المقنع علميا وشخصيا الذى يبدو به هؤلاء السفراء وعلى وضوح وعمق الرسالة التى يحملونها، وسوف يجدون أن الوسط الأكاديمى يفضل أن يستمع إلى سفير بليغ ومؤثر من دولة صغيرة على سفير من دولة كبيرة يكتفى بتكرار مواقف بلاده والبيانات المعروفة لرسمييها. وبهذا المعنى فإن الجامعات تمثل منابر يعتمد على ما اكتسبه من احترام فى دعوة سابقة، وهذا الاحترام لايتأتى من البلد التى يمثلها أو المكانة التى يشغلها وإنما بما عكسه من قدرات ثقافية جذابة ومؤثرة وفى لقاءات طلابية تمثل أهمية وخبرة غير مألوفة للطلاب ، فهم يشعرون أنهم على أرضهم وأنهم أحرار فى المناقشة وإصدار أحكامهم النقدية، وأنهم يتحدثون مع من يمارسون العمل الدبلوماسى وينفذون النظريات التى يدرسونها ويتعاملون مع الواقع بشكل عاجل، وبإحساس بأن عالم النظريات يختلف عن الواقع لذلك فإن الطلاب ذوى الحساسية والذكاء يحرصون على أن يلمسوا كيف تعمل العلاقة بينهما.

القسم الثانى

قنوات الدبلوماسية

أختيار وتدريب دبلوماسى العالم الثالث

السفير المعاصر

الدبلوماسى المعاصر وخصائصه

المفاوض العملى

هل مازال الدبلوماسى ضرورة؟



قنوات الدبلوماسية

التقارير والبرقيات

التفاوض

اعتمدنا فى هذا الفصل على: ـ

Humphvy Tvevelyam "Diplomatic channels".

عن تحرير التقارير:

بخلاف المفاوضات، فإن مهمة السفير الأساسية هى أن يبعث بتقارير حول الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية فى البلد الذى يعيش فيه: حول سياسة حكومته وحول محادثاته مع القادة السياسيين، والرسميين وأى شخص آخر أثار له المسرح السياسى.

ولسنا فى حاجة لأن نأخذ بشكل كبير من الجدية الرأى الذى نراه فى الصحافة الدارجة أن السفير ليس ضروريا، على أساس أن مراسلا صحفيا جيدا يستطيع أن يقوم بالوظيفة بدونه. إن مثل هذا المراسل يقع دائما تحت ضغط الوقت. وهو مشغول ببريق الصورة الأمامية أكثر من الوقائع الدائمة التى تقع وراءها. وهو يجب أن يحاول وأن يستخلص نتائج، رغم كونها قائمة على التخمين، إلا أنه يشعر بالأمن إدراكا منه أن مايكتبه سوف يستخدم فى اليوم التالى كلفافة للسمك، وسيكون لديه الكثير من الفرص لتصحيح أخطائه. إنه يجب أن يكتب مايجعل الناس يشترون صحيفته: فإذا ماكتب تقريرا من النوع الذى يجب أن يكتبه السفير، فإن توزيع الصحيفة سوف ينخفض فى الحال. إن السفير ليس مطالبا بأن يحاول هزيمة وكالات الأنباء أو أن يتنافس مع أخبار الساعة ويعلق على الصحافة والإذاعة. إن برقيات السفير تبلغ مناقشات سرية، كما يجب أن تكون أداة حكومته فى تقييم المسرح الدولى، وستكون تقاريره مختلفة بشكل جذرى عن تقارير الصحافة.

إن البرقيات الواردة من السفارات البريطانية فى الخارج وتحتوى على أهمية ما، وليست موجهة لشخص محدد إنما توزع فى وزارة الخارجية وإدارات أخرى معنية فى الوايتهول. وجزء جوهرى من النظام أن لاتعاد صياغة هذه البرقيات، وعدم حظرها، مرة واحدة التى عرفت فيها أن هذا التقليد لم يعمل به، فقبل عدة أيام من الهجوم الإسرائيلى على مصر عام ١٩٥٦ بعث السفير فى تل أبيب ببرقية يسجل فيها محادثة مع ابن جوريون. والجزء الأخير من ملاحظات ابن جوريون، التى تضمنت اتصالات مع وزراء بريطانيين غير معروفين للسفير أو للإدارات فى لندن، كان قد حذف ولم يعلم أحد أبدا من الذى حذفها وكانت بعض النسخ الأولى التى تضمنت الأجزاء التى حظرت مازالت موجودة. وقد رأيت بعد ذلك واحدة منها حفظتها الإدارة التى تسلمتها كنوع من فضول الحياة الرسمية، والتى استخلصت النتائج الصحيحة منها ولكن خلال أزمة السويس فإن العلاقات المعتادة بين

الوزراء وجميع الرسميين فيما عدا واحدا أو اثنين قد قطعت، أما جميع الرسميين الآخرين فلم تطلب مشورتهم بل إنهم لم يبلغوا بما كانت تفعله الحكومة.

والبرقيات ذات الأهمية غير المحلية من السفراء البريطانيين تطبع وتوزع على إدارات أخرى وسفارات فى الخارج. ومنها يحصل السفير على معظم معرفته عن المسرح الدولى فى عمومه. وإذا لم تتفق إدارات فى وزارة الخارجية مع تقييم الكاتب، فإن تقييمه سوف يفند ببرقية باسم وزير الخارجية، وفى مرة واحدة لم تراع هذه العادة، حين لم تتفق الإدارة مع وجهات نظر عبر عنها رئيس بعثة فى ثلاث برقيات كتبت قبل أن يعود إلى الوطن. ولم تطبع هذه البرقيات وإنما أرسلت منها نسخ لسفارات قليلة. وفى تقديرى أن هذا كان خطأ. إن مدير الإدارة كان يجب أن يكتب ردا من وزير الخارجية، وكلا من البرقيات والرد كان يجب أن تطبع. ومؤخرا لم تتفق وزارة الخارجية مع تقييم سياسي من سفارة هامة وردت عليه ببرقية لاذعة فى رفض وجهات نظر السفير. ولأنى لم أر كلا من تقييم السفير والرد عليه، فإنى لا أستطيع أن أحكم على وجهات النظر المتعارضة. وقد طبع كلٌ منها ووزعا وفقا للعادة ونشر الخلاف على أعضاء البعثات فى العالم، كان هذا هو الإجراء الصحيح وقد تبدو تفاصيل هذا الإجراء ذات أهمية صغيرة وهذه وجهة نظر خاطئة: إن عليها تقوم أسس دبلوماسية جيدة.

وفى إبلاغه لحكومته عن محادثاته فإن السفير يجب أن يكون أمينا ودقيقا، وهذا أمر طبيعى، ولكن هدفه يجب أن يكون هو إبلاغ روح المقابلة وبلغة ستمكن الوزراء فى الوطن أن يفهموها بشكل سليم، ولذلك فإنه من المحتم عليه أن يراعى الحذر وأن يفسرها بدون أن يشوه المعنى، وعليه أن يتآلف مع موجات الطول المختلفة فى الوطن. فرواية مباشرة لمقابلة ما لا تتآلف بشكل صحيح مع مايتردد فى الوطن سوف تنتج انطباعا زائفا. وفى الممارسة الدبلوماسية فإن الخطيئة المميتة أن يبلغ السفير مايعتقد أن حكومته تحب أن تسمع. فهذا خطر للغاية. وقد يجلب كارثة، والمنظار الأيديولوچى، من أى لون، يزيف، فالعبارات المتحيزة يجب أن تزال من التقرير.وتقرير يقول بأن وزيرا اتخذ اتجاها قوياً يعنى عادة أنه يوافق مع وجهات نظر حكومة السفير، وتقرير يقول أن الوزير كان متشددا وعنيدا يعنى أنه لايتفق معها.

إن استخدام شيء من الدبلوماسية في التعامل مع الحكومة في الوطن هو ما يوصى به، وخاصة فى أوقات الأزمات الدورية المتوترة التى تلم بجميع الحكومات. إن السفير يجب أن لايعبر عن رضاه على نفسه بأن يذكر فى تقريره لحكومته «لقد شرحت وجهات نظركم بكل ما أملك من قوة وقد أُجز بوجهة نظرى» ولكننى أذكر مناسبة عندما فُسر بيانى بأننى نفذت التعليمات التى تلقيتها. وهو ماظننت أنه كل ماهو ضرورى، بأنه يعنى أننى لم أكن موافقا عليها وأننى قد أديت مهمتى بدون حماس أو اقتناع وفى مناسبة أخرى فإن تعليقى بأن اتجاه الحكومة المصرية التى كانت فى هذه اللحظة غير محبوبة بشكل كبير من رؤسائى هو أمر يمكن فهمه، قد لقى القلم الأحمر للسير أنطونى إيدن. وكان يجب أن أتنبأ بأن المثل الفرنسى القديم سوف يسرى هنا. وأن تعليقى سوف يفسر على أنه يعنى أننى أعذر المصريين لسلوكهم العنيف فى عدم ر ؤيتهم للأمور فى نفس الضوء الذى تراه فيه الحكومة البريطانية. إن الطريقة التقليدية لوزارة الخارجية البريطانية فى التعبير عن نفسها هى أن ترسل برقية تقول «لقد أجدت الحديث» وأذكر أنى قد تلقيت مرة واحدة هذا الوسام، وتساءلت عندئذ عما إذا كانت روايتى عن المقابلة المعنية تميل إلى تهنئة النفس والإسهاب. إن طريق كتابة التقارير يتطلب الحذر وفيه الكثير من الصخور المختبئة. ويستطيع السفير فقط أن يأمل أن مزيجا حكيما من الأمانة والفطنة يمكن أن يجعله يعبر هذا الطريق بشكل آمن.

ويجب أن تكون البرقيات مختصرة. فالوزراء فى الداخل لديهم الكثير ليقرأوه «لقد رأيت رئيس الوزراء أمس فى الساعة الرابعة بعد الظهر فى فيلته الأنيقة التى تطل على الخليج. وبعد أن صب لى ويسكى وصودا (طبعا بلاك ليبل)، من إناء زجاجى مصقول ومزخرف، ومستفسرا بطريقة ودودة للغاية عن صحتى وعائلتى..» مثل هذه الافتتاحية لم تكن مجهولة فى وقت ما ويقال أن المستر بيفن قد خاطب أعضاء سفارة بريطانية بقوله «إننى أتعاطف معكم. إن عليكم تشفير برقيات سفيركم، وعلى أن أقرأها». ومن المألوف بشكل أكثر هذه الأيام أن تصوغ برقيات وكأنك سوف تحملها بنفسك إلى مكتب التلغراف المحلى وتدفع ثمنها بنفسك،وليس مجرد تسليمها إلى عضو مسئول من خدمة اللاسلكى الذى يضعها فى الآلة التى تقوم بعملية التشفير كله. كما أنه ليس من الضرورى للسفير أن يكتب فى تقريره أنه رأى الوزير لمدة ثلاث ساعات وكأن نجاح المقابلة إنما يتناسب مع طولها. إن البرقية يجب أن تكون بالطريقة التى سوف يقرؤها بها الناس الذين

تريد أن يقرءوها. إن شرحا مدروسا لملكية الأرض في روريتانيا سوف يقرؤه الأعضاء الأحدث عهدا في الإدارة المختصة في الوطن، إن لم يكن لديهم شيء أفضل يؤدونه حين يصل مثل هذا التقرير.. وبطبيعة الحال فإن الوزير ليس لديه وقت لكي يقلب صفحة منه. ولا يحتاج السفير أن يحجب للظروف ـ كلية ـ إنتاج سكرتير حديث حريص على أن يكسب لنفسه رصيدا من دراسته الشاقة للظروف المحلية. ولكنه يستطيع أن يرفق بهذه الدراسة، التى هى ثمرة عدد من ساعات العمل المثمرة. نصف صفحة موجزة تنبأ بهدوء أو بثورة الفلاحين، الأمر الذى تريد أن تعرفه حكومته.

وقد انتهى مؤلف لكتاب عن الدبلوماسية كتب منذ مائة عام مضت إلى «أن الكتابة المنمقة هى من أكثر الأخطاء الجديرة بالازدراء فى وثيقة رسمية». وقد أكد لورد هاليفاكس عن حق فى مذكرة شهيرة أن البرقيات يجب أن تكتب فى إنجليزية بسيطة وليس فى تقليد لأسلوب جيبون. ومن الأفضل أن تستخدم أسلوبا محددا أكثر من أن يكتب بإسهاب حيث إن ذلك يساعد فى جعل التقييم موضوعيا وأن لايتفوق الأسلوب على الحقائق.

إن تحليلا لسياسة حكومة أخرى يجب أن يوضع فى ضوء مصالحها، والضغوط الداخلية والخارجية التى تتعرض لها، ونظريتها السياسية ومنهاجها فى العمل وجميع عناصر نظرتها وخصائصها القومية. إنها قاعدة معقولة أن تتبنى أكثر التفسيرات بساطة لعمل حكومة مالم يكن هناك سبب ملزم ضد ذلك. ويميل بعض المراقبين السياسيين بشكل كبير إلى أن يفرضوا أن مبادرة دبلوماسية هى نتيجة الرغبة فى تحويل الانتباه عن المصاعب السياسية فى الداخل أو ماتمليه ضرورات موقف آخر. غير أنه لم يكن من الضرورى مثلا أن يفترض أن التطرف الصينى فى مضايق تايوان عام ١٩٥٧ كان راجعاً إلى رغبة الحكومة الصينية أن تحول الأنظار عن صعاب داخلية، أو أن الاستجابة السوفيتية لسياسة الهربراندت عن «الأوست . بولتيك[١]» كانت تنازلا قدم فى ضوء الموقف الخطير

(١) هى السياسة التى تبناها الحزب الاشتراكى الديمقراطى فى ألمانيا الغربية بعد فوزه فى الانتخابات بزعامة المستشار ويلى براندت. واستندت هذه السياسة على بناء علاقات جديدة بين ألمانيا الغربية والاتحاد السوفيتى ودول أوربا الشرقية. وكان من أهم النتائج التى أثمرتها هذه السياسة هو توقيع المعاهدة الألمانية السوفيتية التى تم التصديق نهائيا عليها عام ١٩٧٢، وكذلك عددا من الاتفاقيات بين ألمانيا الغربية وبلدان أوربا الشرقية مثل تشيكوسلوفاكيا، وبولندا، والمجر، وقد ساهمت هذه السياسة فى تمهيد الطريق نحو علاقات الوفاق بين الشرق والغرب وبالذات نحو اتفاقيات التعاون والأمن الأوربى عام ١٩٧٥ (المترجم).

على الحدود الصينية، فى كلتا الحالتين كان ثمة أسباب كافية للنظر إلى هذه الأفعال على أنها تتفق والمصالح المباشرة للدولتين المعنيتين.

وبعد عودتى من عدن، أخبرنى دبلوماسى إسرائيلى أن وزارة الداخلية الإسرائيلية قدرت عام ١٩٦٧ أن ناصر كان يصطنع هجوما مضللا فى صحراء سيناء لأنه كان يعرف أننى سوف أناور ضده فى الجنوب العربى وأنه أراد أن يحول الانتباه عن موقف كان مؤكدا أنه سيهزم فيه، وربما كان هذا أحد ملامح تفكير الدبلوماسيين الإسرائيليين فى هذا الوقت وحقيقة أن ناصر قد أدرك أن مغامراته فى اليمن كانت فاشلة وكان هذا هو الموضوع الوحيد الذى قال فى سنوات لاحقة أنه غير مستعد للتحدث فيه، إلا أنه كان هناك أسباب وجيهة للاعتقاد أن تصرفاته فى سيناء كانت قائمة على تطورات فى منطقة النزاع العربى الإسرائيلى، ومع ذلك فإن المرء يجب أن يحرص من التبسيط الشديد. إن قرارات السياسة الخارجية هى بوجه عام نتيجة مزيج من الدوافع مثلما هو الحال فى فروع أخرى من النشاط البشرى.

وفى دولة شيوعية فإن تفسير النصوص الرسمية هو أساس تقييم الحالة الجارية للعلاقات بين الحكومات والأحزاب أو القادة. وبيان بعد زيارة رسمية يتحدث عن «تبادل صريح لوجهات النظر» يعنى عادة أنه كان هناك شجار هائل كاد الجانبان فيه أن يتضاربا، وتوحى عبارة «فى روح من التضامن الأخوى» أن جانبا قد أوضح للآخر أنه يتبنى خطا مستقلا مبالغا فيه بشكل لايتفق مع مصالحه فى المستقبل، وقد تشير عبارة «مناخ من الشعور الودى» أنه رغم أن أحد الأطراف هو فى الجانب الخاطىء من المساجلة الأيديولوجية، فإنه من المأمول أنه ببعض التودد يمكن استمالته لأن يتصرف بشكل يتلاءم مع مصالح الطرف الآخر.

إن المادة الخام بالنسبة للمتخصصين ليست فقط البيانات الرسمية المشتركة، ولكن أيضا الخطب، والمقالات، والمكان الذى تحتله فى الصحف، وحضور أو غياب زعيم حزب فى مناسبة اجتماعية والأشخاص الذين يختارون لمقابلة أو توديع الشخصيات الزائرة، والألقاب التى يوصف بها الرسميون وترتيب وقوف الشخصيات الرئيسية فى الاحتفالات الرسمية،وانتقاء، وتناول أو حظر الأخبار، وعدد وافر من المفاتيح التى إذا جمعت معا يمكن أن تلقى بعض الضوء على الظلام الذى عادة مايغطى صراع السلطة أو تحولات فى

السياسة فى حزب شيوعى. وقد روى أنه فى مناسبة التحالف بين روريتانيا وبيورتانيا فإن عضوا كبيرا فى مجلس رئاسة روريتانيا لم يكن فى المقصورة الرسمية فى الأوبرا. هل هذا يعنى أنه فى طريقه إلى خارج السلطة. أو أنه قد أصابه برد؟ وقد ذكر سكرتير أول الحزب سلفه الذى شوهت سمعته مرتين خلال خطبة استغرقت ثلاث ساعات. فهل يعنى هذا أن سلفه سوف يرد له اعتباره؟

إن الخبراء الأكاديميين فى الداخل ميالون إلى الاعتقاد أنه مادام لديهم نفس الوثائق لدراستها وميزة عدة سنوات من الخبرة السابقة والتى هى ضرورية لهذا النوع من أعمال البحث، فإنه من غير المجدى القيام بهذا العمل مرة أخرى فى السفارة بواسطة سكرتير أول قليل التجربة والذى من المحتمل أنه قضى أعوامه الثلاثة الأخيرة فى العالم العربى أو فى التفاوض مع آيسلندا حول حقوق الصيد. غير أن الناس فى وزارات الخارجية الذين يتلقون التقارير يعلمون أن الرجل فى الموقع يستطيع أن يساهم بشىء ما باستنشاقه للهواء المحلى، ويستطيع فى بعض الأوقات أن يصحح استنتاجات الخبراء التى يتوصلون إليها وهم فى عالمهم الآخر فى الداخل. إن ثمة فارقا بين أن تقضى أمسياتك فى شقة فى عاصمة بلدك وبين أن تقضيها فى حفل للعيد القومى فى مطعم براجا فى موسكو.

إننى أقترح أربع نقاط من النقاط العديدة التى يجب أن تظل فى الذهن فى تحليل السياسة الشيوعية. هل النقطة التى وردت فى إعلان رسمى جديدة أو أنها وردت من قبل؟ إن هذا الشىء أساسى ويتطلب معرفة خبير. وكان سير توماس برملو الذى كان وزيرى فى موسكو.. يختزن الحقائق فى ذاكرته الرحبة مثل جهاز كمبيوتر أحسن تنظيمه. وأذكر حين ما اعتقدت عام ١٩٦٤ أن هناك نقطة جديدة وردت هذا الصباح فى البرافدا. فأجاب «لا لقد ضمن خرشوف نفس النقطة فى خطبته فى السفارة البولندية فى موسكو فى نوفمبر ١٩٥٦»؟

ثانيا: نقطة معروفة جيدا لكل المتخصصين فى الشئون السوفيتية، فهناك افتراض فى اللاوعى فى غرب أوربا والولايات المتحدة أن تعبيرات مثل التعايش السلمى، وعدم الاعتداء، وعدم التدخل وهكذا، لها معان عالمية، بينما فى الواقع لها العديد من ظلال المعانى التى تعكس مصالح أو نظرية الحكومة التى تستخدمها.

فالتعايش السلمى مثلا يستخدمه الروس لكى يعنى نضالا لانتصار الشيوعية بكل الوسائل فيما عدا الحزب، وليس «عش ودع غيرك يعش» والذى هو المعنى المعتاد فى الغرب.

والنقطة الثالثة هى أقل وضوحا. فقد لاحظت سوء الفهم الذى قد ينشأ من الافتراض أن حكومات شعوب أخرى تعمل بنفس الطريقة التى تعمل بها حكومة السفير، وربما فى بعض الأوقات تتأرجح إلى الجانب الآخر بميلنا إلى افتراض أن الشيوعية، والسياسة السوفيتية بوجه خاص إنما تتقرر دائما على أسس عقلانية وبطريقة عقلانية. وفى الواقع، ورغم ما للنظرية من نفوذ قوى، فإن السياسة السوفيتية إنما يتم التوصل إليها فى الأغلب بنفس طريقة سياسة الحكومات الغربية. حيث يتم التوصل إلى سلسلة من المواقف الوسط بين ضغوط مختلفة ومدارس فكرية وبعد جدل ومحاولات لكسب التأييد بواسطة مصالح خاصة مثل القوات المسلحة أو المخابرات السوفيتية. والنتيجة لا تستند بالضرورة على حساب هادىء لمصالح البلد الحقيقية فهل من المؤكد أن السياسة السوفيتية فى الشرق الأوسط تقوم على أساس من التقدير الموضوعى لتوازن المصالح السوفيتية؟. إن هذه هى أصعب مجالات التحليل السياسى. مادمنا ببساطة لا نعرف ما الذى يحدث خلف واجهة الوحدة السوفيتية، بينما لدى المحلل السوفيتى للسياسة الغربية ميزة ضخمة فى أن كل الضغوط وما يتسرب من مناقشات الحكومة إنما تناقش وتعرض فى الصحافة.

وأخيرا: فإنه من الضرورى تفادى معاملة السياسة الشيوعية وكأنها تنفذ لا فى العالم الحقيقى وإنما فى فراغ. إن تأثير السياسة السوفيتية فى الشرق الأوسط مثلا يمكن أن يحكم عليه بشكل سليم فقط فى ضوء التفاعل بين الروس وبين العرب المتقلبين والذين لايمكن التنبؤ بتصرفاتهم. وربما بدأ الروس يكتشفون ذلك لأنفسهم الآن.

إنه من الصعب غالبا أن تحكم إلى أى مدى تعتقد حكومة ما بما تعلنه أنها تعتقده حول دوافع حكومة أخرى. إن الروس يعلنون أنهم يعتقدون بأن طرد ١٠٥ مواطنين سوفيت من بريطانيا عام ١٩٧١ إنما يرجع فقط إلى تشدد متعمد لسياسة الحكومة البريطانية بهدف تخريب مؤتمر الأمن الأوروبى. وهى وجهة النظر التى ليس لها أساس. وهم بطبيعة الحال لايستطيعون أن يقروا بالتفسير البسيط أن لهم أكثر من حصتهم من الجواسيس فى بريطانيا، وأنهم رفضوا طلبات وزارة الخارجية منهم لتخفيض العدد. إن وزارة

الخارجية السوفيتية ربما تكون قد خضعت لجهاز المخابرات السوفيتية ومن الواضح أن ادعاءهم كان يمليه خط الحزب ولكن ربما كان وراءه شك مستتر. يعود إلى الاعتقاد الموروث بأن الحكومة البريطانية، ومنذ الحرب فى تأييد الروس البيض بعد الثورة وحملة آركوس، كانت بطبيعتها معادية للاتحاد السوفيتى. والإحساس الغريزى الذى ربما كان فيه ذرة من الصدق، بأنه نظرا لأن البريطانيين والروس لديهم عدة سمات مشتركة، فإن البريطانيين بالنسبة للروس أكثر صعوبة فى التعامل معهم من الفرنسيين أو حتى الأمريكيين.

وفى بداية عام ١٩٧٢ ، كان الصينيون يقولون أن البريطانيين من قبيل العادة يتركون «ذيولا» وراءهم: ذلك أنهم أعطوا عن عمد الاستقلال للهند بشكل يسبب متاعب مستقبلية حول كشمير، شرق وغرب باكستان، وشرق وغرب البنجاب. وقد ناسب هذا وجهات نظرهم فى الخلاف حول الوضع القانونى لتايوان، ولكنه لم يكن بالضرورة حجة تكتيكية فقط. وقد ظن نائب وزير الخارجية المسئول عن العلاقات مع بريطانيا والذى ذكر لى هذا ، أن ونستون تشرشل كان هو الذى أعطى الاستقلال للهند، الأمر الذى، فى ضوء احترام الصينيين للسيد ونستون. يؤيد وجهة النظر بأنه يؤمن حقا بهذه النظرية، فإذا ما حاولنا أن نتخيل ماتبدو عليه السياسة البريطانية من وجهة نظر ماركسية لينينية ولرجال ليس لديهم خبرة شخصية حول الأسباب التى يعمل بها العقل البريطانى، فإن هذا يبدو محتملا تماما.

لقد قدمت بعض الأمثلة عن الطريقة التى يسيطر بها الخيال بسهولة فى العالم العربى.. لقد كان قاسم فى العراق منغمسا للغاية فى خداع كل فرد آخر إلى الحد الذى خدع فيه بالتأكيد نفسه أيضا. ولدى شك قليل أنه كان يعتقد فيما أعلنه فى الإذاعة أننى قد دفعت ٥٠٠,٠٠٠ جنيه استرلينى لقائد الثورة الكردية ملا مصطفى البرزانى، لإثارة الثورة ضده وإلا فكيف كانت تفسر الثورة؟ ألم يكن هذا العمل يعبر بشكل نموذجى عن الأساليب البريطانية، ومصمما بوضوح لإحباط مطالبته العادلة بالكويت؟ وألم يتلق تقريرا أننى اختفيت فى جانب تل كردى لمدة خمس ساعات من الواضح لكى أقابل ملا مصطفى، والذى كنت قد زرته فى بغداد حين كان حزبه مسموحا به بشكل رسمى.

وأيا كانت صعوبات تحليل السياسة والرأى فى العالم الشيوعى المغلق، فإن دور السفير

هو فى بعض الوجوه أكثر صعوبة فى العواصم التى بها صحافة حرة. والتى هى مراكز هيئات صحفية ودولية واسعة ويغمرها سياسيون من بلده.

إن ملايين الكلمات تتدفق على المسرح الأمريكى. فما الذى يستطيع السفير أن يستخلصه منها ولا يكون فيه بالفعل أخبار بالية فى بلده؟ ويزور الملك عاصمة مجاورة . وعلى السفير أن يبعث بتقرير عن أحداث الزيارة بكياسة ولكن بدون تملق ويقيم نتائجها السياسية. وسوف يقرأ الملك تقريره مجاملة، ولكن من المحتمل أن لا يقرأه أحد آخر. ذلك أن كل معلق قد اعتصر منه آخر قطرة من المعلومات، ويقتل رئيس وهو يفتتح مصانع جديدة للغاز. ويرى ملايين المشاهدين كل التفاصيل ملطخة بالدم على شاشة التليفزيون. كما استنفد كل تفسير سياسى ممكن بواسطة المعلقين المطالبين بأن يملأوا عمودا فى صحفهم أو خمسة عشر دقيقة من وقت الراديو. والصعوبة الأعظم من أى شىء أيا كان الموقع، هى أن تتذكر أن المسرح المحلى الذى يملأ أفكار السفير اليومية والذى يبدو على هذه الأهمية بالنسبة له، سيكون ذا أهمية أقل للوزراء فى بلده الذين يتصارعون مع مشكلات عسيرة ويحاولون أن يبقوا رؤوسهم فوق الماء.

دعونا نتخيل مختلف السفراء يتطلعون من نوافذهم فى نهاية عام ١٩٧٢، مثلا ويتأملون فى الناس الذين هم فى مركز أفكارهم. إن السفير ليس مؤرخا محترفا أو عالما سياسيا. إن أفكاره من المحتمل أن لاتكون عميقة أو جديدة. ولكن ما تنتظره منه حكومته ليس موضوعا أكاديميا وإنما وجهة نظر عملية.

وفى موسكو فإن السفير ربما يتوقف أمام علامات عن وعى جديد لدى القادة السوفيت عن كونهم قوة عظمى من حقها وواجبها نشر أفكارها ونفوذها حول العالم. ومع هذا فإنه سوف يتأمل أن الروس قوم حذرون بل بلداء، وليسوا بطبيعتهم عدوانيين وأنهم من الواضح ليس لديهم النية فى المخاطرة بمواجهة خطرة مع الأمريكيين، على الأقل لاقتناعهم أن الجنرالات فى البنتاجون لايتحلون بالمسئولية وربما يحثون الرئيس على أن يدعهم يفجرون العالم. فى نفس الوقت فإنهم فى طريقهم إلى بث الاستقرار فى شرق أوربا لما يتفق مع مصالحهم، ويظهرون أنهم يحتاجون تفاهما مع الأمريكيين حول الحد من الأسلحة النووية، ولو فقط فى ضوء مشكلتهم الدائمة فى تخصيص الموارد الاقتصادية. وحتى ولو كانوا مطمئنين للغاية حول الحدود الصينية، فإنهم ليس من المحتمل أن يدعوا هذا الموقف يخرج من يدهم.

وفى بكين، وبعد زيارة الرئيس نيكسون لها، فإن السفير قد يتأمل أنه مالم يكن لديك دليل جيد على عكس ذلك، فإنه من الحكمة أن تفترض أن الصينيين يعنون مايقولون. فقد قالوا دائما ماكانوا يعنونه حول تايوان، ويجب أن يؤخذوا بشكل جدى حين يقولون أنهم لايريدون أن يكونوا قوة أعظم، أو أن يحصلوا على وضع مسيطر فى البلدان التى يساعدون الثورة فيها فلماذا يحرصون على أن ينضموا إلى القوتين العظميين ويشاركوهم التزاماتهم المسرفة فى الإنفاق والخيبة للآمال، رغم أنهم سوف يزودون أنفسهم حتما بما يكفى من أسلحة نووية متقدمة لردع الروس من الهجوم عليهم؟ وأليس أمام أعينهم الخبرات غير السعيدة للآخرين، بما فيهم الروس الذين اهتموا بالحصول علي وضع خاص فى «العالم الثالث»؟ وهو أيضا يجب أن لا ينسى أن مقياس الزمن الصينى يختلف عن مقياسنا، وأنهم لم يقتنعوا بتبين حل وسط فى أهدافهم السياسية لمجرد جعل الشىء يتحقق فى نفس القرن. وفى المثل الصينى القديم، فإن السنوات المائة الأولى لأى أسرة حاكمة هى أسوؤها.

وفى واشنطن حيث تتشكل السياسة الخارجية من خلال لعبة كرة قدم أمريكية بين البيت الأبيض ووزراء الخارجية. والبنتاجون ووكالة المخابرات الأمريكية، والتى عادة مايفوز فيها البيت الأبيض، فإن السفير قد يحكم أنه، إجمالا، وفى معظم ١٩٧٢ فإن كلا من الرئيس نيكسون والدكتور كيسنجر قد قيموا ردود الفعل الروسية والصينية بشكل صحيح، ورغم أنهم أثاروا حساسيات اليابانيين وأصدقائهم فى جنوب شرق آسيا وأنهم قد حققوا أفضل مايمكن تحقيقه من عمل سيئ مثل الحرب فى فيتنام التى ورثوها عن أسلافهم.. وقد يفكر السفير أن الأمريكيين قد تعلموا الكثير بممارستهم القوة منذ أيام مستر دالاس حين نظر إلى عدم الانحياز ككلمة قذرة، إن سفيرا أوروبيا يجب أن لايسمح لحكومته أن تنسى أن الأمريكيين يتوقعون أن الأوروبيين يستطيعون أن يعتمدوا عليهم لتقديم العون المالى مادامو ينظرون إلى ذلك كشىء جوهرى للأمن الأمريكى، وسوف يدرك السفير البريطانى بشكل محزن أن الأمريكيين هذه الأيام ينظرون إلى البريطانيين كعمة عانس من العائلة يستمتعون بزيارتها كواحدة من العائلة، ولكنهم لم يعودوا ينظرون إليهم على أن لهم نفوذا جادا على الشئون الدولية.

وفى باريس فإن المراقب فى السفارة البريطانية مثلا سوف يأمل أن الفرنسيين لم يكونوا أبدا جيرانا هينين وأنهم يفاوضون وكأنهم يبيعون رطلا من الشاى ويأملون أن يكسبوا

نصف بنس إضافي فيها، ولكن عليه أن يعجب بقدرتهم على أن يحصلوا على كلا الأمرين: أن يبقوا على مبعدة من الولايات المتحدة والناتو فى الوقت الذى يعتمدون عليهم فيه للدفاع عنهم، والبقاء على الجانب التقدمى فى الوقت الذى يبيعون فيه الأسلحة لجنوب أفريقيا، وأيا كان تنازع تيارات فكرة حول هذا الشعب الممتاز والساخط، فإن موضوعه الأساسى يجب أن يكون اعترافه بعظمة فرنسا ومكانها فى مركز علاقات بريطانيا مع أوروبا.

وفى أماكن أخرى فإن السفير مواجه بتنوع واسع من الاتجاهات التى تصنع وجهة النظر السياسية التى يجب أن يتأملها مليا، وفى دلهى بالنغمة الأخلاقية العالية التى يتبناها الهنود وهم يتابعون بها مصالحهم بقوة وبشكل لايرحم. وفى برن بالمعرفة المريحة أن السويسريين يمكن أن تحثهم تقريبا على أي اتجاه غير محايد، بشرط أن يقتنعوا أيضا أن هذا لن يعرض حيادهم للخطر.

ويتطلع السفراء عبر نوافذهم فى لندن وهم يتوقفون مؤقتا فى كتاباتهم المتعجلة لبرقياتهم حول «رجل أوروبا المريض» لكى يستمعوا إلى الآراء البريطانية وهى تسهب فى الحديث بسرور من يتلذذ بالألم حول كل نزاع فى الصناعة، وكل فشل فى الإنتاج البريطانى. وسوف يفكرون أننا حقا أمة من أصحاب الحوانيت الذين يعرضون كل صباح قائمة من البضائع التى لايريد زبائننا أن يشتروها. فهل سيفهمون فى أي وقت التناقضات فى الشخصية البريطانية، والاعتقاد الغريب بأن الأجانب يتعرفون على السياسة الخارجية البريطانية بأنها تدار بشكل صارم وفقا لقواعد، أو جهود العديد من الرجال المخلصين ذوى العقول المتحررة لإخضاع المصالح البريطانية لقضايا نبيلة، وصعوبة التوصل إلى ما الذى يريده البريطانيون ماداموا يبدون غالبا أنهم أنفسهم لايعرفون؟ وقبل أن يكتبوا برقيات تنبه إلى الخطر، يجب عليهم أن يتأملوا فى الملاحظة التى صدرت عام ١٨٣٠ بأن «هناك بوجه عام أزمة زائفة فى كل عيد فصح، حيث تبدو فيها إنجلترا ضائعة، ولكن سرعان مايعثر عليها مع يوم أحد السعف».

هذه فقط ومضات قليلة عن مشكلات التحليل السياسى والإنسانى التى يجب على السفير أن يحاول فهمها، وسوف ينجح فى هذا بوضوح إذا ما استخدم عقول أعضاء سفارته. والطريق لذلك، والذى وجدته مفيدا، هو أن تدير السفارة وفقا للمبدأ الشيوعى

الصينى عن النضال الداخلى فى الحزب، بتشجيع أعضاء السفارة بانتقاد جهود السفير بالقدر الذى ينتقد هو جهودهم. فى يوم ما فى موسكو قال لى سفيرى «لقد أعددت مشروعا جديدا لبرقية، ولكنى أخشى أنه لم يبق من مشروعك إلا القليل». وقد سعدت بهذا مادامت النتيجة النهائية تبدو مفهومة بشكل جيد. إن الكثير جدا من الجدل بين الطهاة السياسيين يجب تجنبه، ولكنه يساعد على التقييم السياسى الذكى وفقا للمبدأ الماركسى لحل التناقضات إذا ما تمكن السفير من تشجيع المناقشة الجارية بين اثنين من الخبراء ذوى الأفكار الخصبة، ووجهات النظر المتماسكة، والتصميم على أن يثبت كل منهما أن الآخر على خطأ.

وأيا كان حسن فهم السفير للشعب الذى يعيش بينه، فإنه لن يكون دائما على صواب فى تقييمه خاصة، وكما وجدت من فشلى الشخصى، إذا ماكان عليه أن يخمن التصرفات المتطرفة المحتملة للديكتاتوريين المغالى فيها نتيجة لذكرياتهم عن نجاح ثورتهم وتبنيهم المؤامرة كطريق لهم فى الحياة. ولذلك فإنه يجب أن يتأكد أن مركزه يقوم على أساس متين فى وطنه. وأكثر العناصر الأولية التى تتطلبها الدبلوماسية الجيدة هى أن يعرف مراكز القوة فى بلده. إن سفيرا بريطانيا مثلا يعلم أن مصيره إنما يقع لا فى أيدى الوزراء أو حتى فى أيدى الصحافة ، وإنما فى الإدارة التى يتبعها فى الداخل والتى يجب أن تكون موضع اهتمامه الداخلى.

عن التفاوض:

على الرغم من أن وزيرا أو فريقا من الخبراء يستطيعون فى هذه الأيام أن يسافروا خلال ساعات قليلة إلى أى عاصمة فى العالم، إلا أننى أعتقد أن السفير يجب دائما أن يدير العلاقات مع الحكومة المعتمد لديها مالم يكن هناك سبب وجيه لأن يتولاها شخص آخر، إن وزيرا للخارجية يجب أن يتيح لسفرائه أن يكون لهم نصيب فى عملية التفاوض، وأن لايقع تحت الوهم بأن المفاوضات أكثر احتمالا أن تنجح حين تدار بواسطته أو بوزير على الجانب الآخر. ولا يجب إيفاد مبعوثين شخصيين عند كل أزمة. إن هذا ينتقص من قيمة الممثل الدبلوماسى وتجعل الناس تظن أن حكومته لا تثق فيه. وزيادة على ذلك، فإن أى حكومة إنما تخاطر بأكثر عناصر مكانتها إذا ما أوفدت وزيرا فى الحكومة فى أزمة ما لكى يحاول مع رئيس عنيد، والذى قد يظن أنه من التكتيك الجيد أن يرفض مقابلته. إن إيفاد

مبعوثين شخصيين هو عادة أمريكية سيئة إلا أنه من حسن حظ السفراء الأمريكيين أنه ينظر إليها على أنها نتيجة لاقتصاديات الوفرة، وتنافس الإدارات فى واشنطون.

فإذا كانت هناك أسباب وجيهة لأن يدير وزير المفاوضات فى عاصمة أخرى، فيجب أن يكون مستعدا لأن يبقى لآخر لحظة وأن لايبدو شغوفا فى أن يعود إلى بلده بشىء ما يقوله بما سوف يفيده فى البرلمان والحزب، إذ أن هذا سوف يعطى الفريق المفاوض الآخر ميزة تكتيكية ماداموا يستطيعون ممارسة الضغط برفضهم الإسراع فى التوصل إلى اتفاق ومن المهم بوجه خاص أن لايقوم وزير بزيارة بلد آخر لأسباب داخلية فى المقام الأول وبادعاء الرغبة فى مناقشة مسائل ذات أهمية خطيرة لكلتا الحكومتين. ومن خلال خبرتى فإن الحكومات ماهرة فى تشمم لماذا يزورها وزير. ويكرهون بوجه خاص الوزير الذى يتلاعب بالشئون الداخلية على أعتاب دارهم.

وحتى إذا كانت المفاوضات أساسا فنية وتحتاج إلى خبراء لفهمها. فإن الخبراء قد يحتاجون السفير لكى يتولاها وخاصة إذا كانت هذه المفاوضات تتضمن مسائل سياسية. وقد تمكنت مرة أن أدير مفاوضات حول ميزان الإسترليني دون أن أحطم المالية البريطانية، مادام لدي خبير بجانبى. وفى كل الأحوال فإن عضوا فى السفارة يجب أن يشترك فى المفاوضات مادام الوفد القادم من الوطن سيحتاج إلى توجيه حول الظروف المحلية والشخصيات وسوف يطلب من السفارة عادة أن تتابع المفاوضات حين يغادر وفد المفاوضات إلى بلده، إن الحجج تولد الحجج، والمفاوضة هى عملية مستمرة.

إن خبرة المفاوضات الداخلية لاتتصل بشكل وثيق بالتنوع الدولى. ويقال عن بيفين تشمبرلين أنه بتعوده على المفاوضات الصناعية التى يريد فيها كلا الجانبين أن يجد حلا، فإنه لايفهم أن هذا نادرا مايحدث فى الشئون الدولية.

وبطبيعة الحال فإن الوزراء والسفراء سيرحبون إذا ما أرجع إليهم الفضل فى اتفاق تفاوضوا حوله.. ومع هذا فإنه فى معظم الحالات فإن الحقيقة هى أنه بعد فترة من التطور التدريجى فإن كل طرف فى المفاوضات يقرر بشكل مستقل أنه من الأفضل تسوية المسألة وفقا لشروط يدرك أن الطرف الآخر سوف يقبلها. والسؤال الهام بوجه عام إنما يتعلق بالتوقيت وتحديد متى يصبح النزاع ناضجا للتسوية. ويحتاج المفاوض للحظ لكى يصل فى اللحظة الصحيحة. فإن كان لن يتوصل إلى اتفاق، فإنه سوف يخسر بتقديمه تنازلات،

ومن الأفضل عندئذ أن يكون عنيدا بقدر الإمكان، ويمكن للمرونة المعقولة أن تجدى إذا ما كان مضمونا بشكل صحيح أن تسوية وشيكة الحدوث، ويعرف الروس هذا جيدا.

إن القواعد الأساسية لإدارة المفاوضات هى فيما افترض نفس القواعد لأى مفاوضات محلية أو دولية: الصبر الذى لاينفد، التحكم فى الغضب حين يتطلب الأمر ذلك، ولكن ليس التهكم. وقد اعتاد المستر بيفين أن يقول إنك يجب دائما أن تقاوم إغراء تسجيل نقاط لصالحك، إن واحدا من أكثر المفاوضين الراسخين الذين رأيتهم يعملون كان هو الدكتور اديناور. ومازلت أستطيع أن أتذكره جالسا بابتسامة ضاحكة على وجهه وفى تحكم كامل فى نفسه خلال المفاوضات... وقد علمنا السير ايفون كير كباتريك فى ألمانيا حكمة خفض كل مسألة إلى أبسط أجزائها رغم أن زملائى الأمريكيين تعودوا أن يتندروا بشكل مسموع حين كان يبدأ فى جدل اقتصادى بعبارته المفضلة «خذ خمس تفاحات» ثم ينتهى من تصويره الحسابى إلى أكثر النتائج خطأ، كذلك تعلمت، كعضو فى اللجنة الاقتصادية للمفوضية السامية للحلفاء، أنه حين تفشل فى التوصل إلى اتفاق وتحيل المسألة إلى القمة، فإنها سوف تعود إليك بدون حل. ومن ثم يأتى الإصرار الحكيم الذى لايتغير أن مؤتمرا على مستوى القمة يجب أن يعد له إعدادا جيدا. وأنه لمن الأكثر احتمالا أن لاينتهى بفشل يجلب الكارثة إذا ما استطاع الرسميون أن يتنبأوا بنتيجته وأن يصوغوا البيان المشترك قبل أن يبدأ المؤتمر.

وسوف يدرس الدبلوماسى سيكولوجية وتكتيكات الوزراء والرسميين الذين يهمونه بشكل أكثر، وسوف يتعلم بعد فترة من الوقت مع من يكون من المريح التفاوض معه رغم أن الاختيار الذى يستطيع أن يمارسه فى هذا الخصوص اختيار حدود. وفى ألمانيا كان اختيار التعامل فى المسائل الاقتصادية إما مع د. ايرهارد (وزير الاقتصاد) أو مع د. وستريك وزير الخارجية، وتنبهنا إلى أن الدكتور إيرهارد فى الوقت الذى يبدو فيه دائما صديقا ويسجل وجهات نظرنا، ويعد باتخاذ إجراء، إلا أنه غالبا مايلقى هذه الملاحظات فى سلة المهملات بعد مغادرتنا ولا يتحقق أى شيء، أما الدكتور وستريك فقد يقول: لا، لعدة شهور، ولكن حين يقول نعم، فإنه يتبعها بالعمل مباشرة، وعلى هذا فضلنا أن نتعامل مع د. وستريك، وقد ارتكبت خطأ فادحا فى التعامل معه، حين كان أحد واجباتى أن أحصل على كل أوقية من خردة الصلب أستطيع أن أستخلصها من ألمانيا حتى إلي حد إنشال الغواصات الألمانية الغارقة فى المياه فى نطاق المنطقة الروسية، وحين بدأت أيأس من

الحصول على المزيد طلبت مساعدة عضو كبير فى المفوضية السامية الأمريكية، وقابلنا معا الدكتور وستريك وقد بذل الأمريكى أفضل ماعنده لمساعدتى، ولكنه اختار أن يعرض نقاطه بشن هجوم شخصى حاد على الدكتور وستريك. وكان لهذه المقابلة أثر مدمر. فلمدة عام بعد ذلك لم أقابل د. وستريك دون أن يشير بشكل عاطفى إلى هذا الحادث.

وليست هذه دائما هى الطريقة التى يستجيب بها الألمان فى مثل هذه المواقف. فقد حدث أن هاجم السير ايفون كيركباتريك المستشار الألمانى بشدة فى صباح يوم ما، وقد كان عصبيا وهو ينظر كيف سيرد الألمان على هذا فى حفل الغذاء الذى كان يقيمه لهم فى نفس اليوم. وفى هذا الحفل استدار الدكتور هالشتين إلى ليدى كيركباتريك وقال: «هذا الصباح كان زوجك رائعا» وكان السير ايفون يعرف كيف يهاجم دون أن يخلف وراءه مشاعر غير ودية.

وفى السنوات المبكرة وقبل التحاقى بالخارجية البريطانية، تفاوضت مع الأمريكيين نيابة عن حكومة الهند. وقد تعلمت من هذه التجربة الفارق الضخم الذى يمكن أن يحدثه فى علاقات الحكومات الشخصيات المسئولة عن هذه العلاقات فقد كان علينا أن نتفاوض على الجانب الأمريكى مع المستر والاس موراى الذى كان صعبا وعدائيا بشكل علنى للإنجليز فى الهند. ثم خلفه المستر لوى هندرسون فتبدل الموقف كلية بطريقة الصديقة المعاونة. ومن يومها لم أكف عن الإعجاب واحترام مستر هندرسون كواحد من أقدر أعضاء الدبلوماسية الأمريكية فى زمنه. وأذكر أن من هذه الأيام مفاوضات تصور الصعاب التى تثور حين يبدأ الجانبان من وجهتى نظر مختلفتين تماما فقد قدم عضو الكونجرس جونسون قانونا لمنع الأفيون إلا للأغراض الطبية والعلمية. وقد طلبت منا وزارة الداخلية أن نسن قانونا وفقا لهذه الخطوط فى الهند. كما أبلغنا أن عددا من الدول الأخرى بما فيها أفغانستان وتايلاند قد وافقت على أن تفعل هذا. وكان لدينا على الأقل تحفظات حول فعالية القوانين التى اتخذتها بعض البلاد المعنية وكانت حجتنا أن السياسة الهندية فى الخفض التدريجى لاستهلاك الأفيون بواسطة التحكم فى إنتاجه والضرائب العالية سيكون له أثر عملى أكثر. كان هذا هو الفارق بين إعلان مشكوك فيه حول ما نعتزم فعله، والذى قد يبدو جيدا على الورق وبين التناول العلمى.

إن المناهج الوطنية للمفاوضة يجب أن تدرس، ففى غرب أوروبا يساوم الوزراء والرسميون حول المائدة طوال الليل غالبا. وفى عملية التفاوض تجرى مساومة حقيقية وتنازلات من أناس لديهم السلطة على ذلك نيابة عن حكوماتهم. وفى موسكو هناك القليل من تفويض السلطة وتقريبا ليس هناك مساومة حول المائدة، إن التقدم أقل بطأ، وأساليب التفاوض غير مباشرة. وتحال الاقتراحات الغريبة إلى «القيادة» هؤلاء الأشخاص الذين لايظهرون ولا تحدد شخصياتهم أبدا. وبعد بضعة أيام تقدم الإجابة رسميا من الشخص الرسمى الذى تسلم الاقتراحات. وفى الأغلب يقرأ الرد من مذكرة مكتوبة وتقدم كبيان شفهى، ولكنه يسلم إلى السفير للتأكد من أنه لم يخطىء فى تسلمها، وتصاغ بهدف النشر فى الحال. وفى هذا الشأن فإن البروتوكول الذى يحافظ على اختلاف دقيق بين بيان شفهى ومذكرة رسمية إنما يراعى بدقة.

ولا يخشى الروس أبدا من التكرار. فسوف يرددون نفس الشيء مرارا وتكرارا، وسينجحون فى بعض الأوقات فى إنهاك خصومهم بأن يخلقوا شعورا من الرعب لدى الجانب الآخر من تصور تكرار هذه العملية مرة أخرى. وهم يحافظون على نفس الموقف بدون تغيير لعدة سنوات، وفجأة يتحولون إلى موقفهم الآخر الذى أعدوه منذ البداية فإذا ما تخذوا قرارا حول خطوة رئيسية تتطلب اتفاقا دوليا، فإن هذا يمكن أن يستدل عليه مقدما من تغير فى الخط الإعلامى. ويلعب الصينيون أيضا المباراة بدون حدود زمنية، ويجب على خصمهم أن يكون مستعدا على مواجهة الجدل بلا نهاية وحتى القرن التالى إذا كان هذا ضروريا.

إن استخدام لغة المفاوض الآخر فى مفاوضات معقدة، حتى لو كنت تعرفها جيدا، قد يكون خطرا، مادام هذا يعطى الجانب الآخر ميزة بينما تعطيك الترجمة وقتا لكى تفكر. والمترجم يفكر فقط فى اللغة، ولن يركز المفاوض على موضوع المفاوضة بكل فكره إذا ماكان عليه أن يفكر نصف الوقت حول تصريف الأفعال أو يوتر نفسه بتصيد معنى عبارة تحجبها لهجة أو لغة عامية أو انطباع متعمد وقد سجل مترجم هتلر وجهة نظره أن السير نيفيل هندرسون كان مخطئا فى إجراء مناقشات مع هتلر باللغة الألمانية. قد يكون هذا نوعا من الكبرياء المهنى، غير أن زهو القدرة اللغوية قد يكون مغريا بشكل غادر، وتتطلب الترجمة عقلا خاصا وتدريبا على الأسلوب وكذلك فى اللغة، وبخلاف موظف الأمم المتحدة فإن الروس والصينيين هم أكثر المترجمين تدريبا ويمكن الاعتماد عليهم بشكل

مطلق، ويستطيع الأمريكيون إلى حد كبير باعتبارهم مجموعة من الأمم، أن ينتجوا شخصا ذا خلفية لغوية صحيحة. وخلال احتلال ألمانيا، كان يقال عن المفوضية الأمريكية السامية فى بون أن نصف أعضائها لايجيدون الألمانية، والنصف الآخر لا يتحدثون شيئا آخر. والامتياز البريطانى فى اللغة العربية كأثر للعلاقة البريطانية العربية القديمة، إنما يتضاءل الآن بشكل محزن، ولا أستطيع أن أحجم عن ذكر آمديو جيولت الإيطالى المرموق فى اللغة العربية، وصاحب الشخصية الرائعة الذى قاد واحدة من آخر المهام الفروسية فى تاريخ الحرب ضد المدافع البريطانية فى كرن وبعد الاستسلام الإيطالى فى أثيوبيا شق طريقه عبر البحر الأحمر لكى يعيش بقية الحرب كضيف لإمام اليمن تحت اسم أحمد عبدالله، وكوزير لإيطاليا فى اليمن بعد الحرب، فقد رافق الإمام فى زيارته الرسمية إلى إيطاليا، وخلال الزيارة تساءل الرئيس جرونشى «وأين تعلمت لغتك الإيطالية»؟

ويتراوح المترجمون الفرنسيون بين من يثيرون الإعجاب ومن يثيرون الضحك. وقد ترجم مترجم فرنسى مرة فى بون نفيا رسميا لأى Arriere Pensee أن حكومته ليس لديها أى تفكير فى خلفية رأسها، وإن كان قد تصادف فى هذه اللحظة أنه يعكس الحقيقة بدقة. كذلك كان أحد أبرز المترجمين الفرنسيين هو السيد كامينكر والذى كان بطل أكثر الحكايات شيوعا عن الترجمة، كان ذلك فى لجنة نزع السلاح التابعة للأمم المتحدة، وكان الوقت متأخرا والوفود متلهفة على الانصراف للعشاء، ويبدو أن السير كامينكر كان على موعد، وكما هى العادة ألقى المسيو مولوتوف خطابا استغرق ثلاثة أرباع ساعة، وحين جاء دوره قال السيد كامينكر «السيد الرئيس ، والسادة أعضاء الوفود، مسيو مولوتوف لم يقل شيئا».

إن مذكرات المترجمين المحترفين الذين أمضوا حياتهم فى الترجمة مثل شميدت لها بعض القيمة التاريخية مادام المترجمون هم آلات دقيقة وذوو ذاكرة حرفية جيدة ورصيد واسع من المذكرات، وليس لديهم تحيزات لتشويه الماضى أو سقطات شخصية يريدون إخفاءها.

وفى بعض الأحيان فإن السفير يجب أن يقابل وزيرا بدون حضور أى شخص آخر وفى هذه الحالة فسوف يسجل فى الحال ما سمعه بعد عودته إلى السفارة. وكان ناصر، والذى كانت إنجليزيته تقرب حد الكمال. والذى لم يكن يثق فى زملائه، يرانى غالبا بمفردى ولم يكن سيكون نصف ماعليه من صراحة إذا ماكنت قد اصطحبت أحدا معى، فقد

كانت شكوكه ستثور فى الحال، والمرة الوحيدة التى سجلت فيها بعض المذكرات خلال مقابلة معه كانت حين أعطانى رده على بيان الحكومة البريطانية فى اليوم الذى تلا الهجوم الإسرائيلى على سيناء فى نوفمبر ١٩٥٦. وقد أوضحت له أنى أسجل بعض المذكرات وسوف أعيد قراءتها عليه مادمت لا أستطيع أن أجازف بأي خطأ. وقد طلب منى أن أستبعد ماقاله عن أنه فى اليوم التالى سيدافع المصريين عن القناة ضد البريطانيين والإسرائيليين، وربما ظن أنه من غير الحكمة أن ينغمس فى التظاهر بالشجاعة فى هذه اللحظة، أو أنه لم يكن متأكدا تماما من موقفه، حيث إنه قد ذكر لى بعضا من أعضاء حكومته كانوا يفضلون التوصل إلى اتفاق.

وعادة، فإن السفير يجب أن يرافقه أحد خلال الحادثات الخطيرة ذات الأهمية السياسية، فباستثناء بعض الظروف الاستثنائية، فإن العادة التى يجب أن يؤسف لها كلية هى أن يلتقى الوزراء «تحت عيون أربعة» كما يقول الألمان، إن هذا حتما سوف يؤدى الى سوء تفاهم ولن يعرف أحد ماذا قيل حقا. وإنه لمن الممارسة الخطرة اعتماد الزائر على مترجم الجانب الآخر ولا يصطحب أحدا معه فى المقابلة، ففى النقاش حول محضر المقابلة، سيكون هناك اثنان مقابل واحد.ومع ذلك فقد يكون هناك مناسبات استثنائية لا تجرى فيها المقابلة بالطريقة العادية، وفى هذه الحالة يجب أن تنشأ علاقة شخصية خاصة، ومن المحتمل أن ينظر إلى مناقشات المستر هيث المنفردة مع الرئيس الفرنسى بومبيدو عام ١٩٧١ على أنها كانت لحظة حاسمة فى تطور العلاقات البريطانية مع أوروبا.

الفصل السادس

الإعداد لأهداف أوسع: اختيار وتدريب دبلوماسيى العالم الثالث

اعتمدنا فى هذا الفصل على :ـ

Third world Diplomats in Dialogue With the first World.
Robert Moore.

إذا كانت السياسة هى فن الممكن، فإن الدبلوماسية هى فن حمل هذا الممكن إلى أبعد من أبعاده المحلية. لذلك، فإن الآلات المستخدمة فى هذه العلمية يجب ضبطها بدقة، لأن الأنغام العالية التى تصلح فى الداخل يجب أن تعرف بمهارة فى الخارج. والسياسة بطبيعتها الخاصة مولعة بالقتال، وهى ليست أقل من ذلك فى الدول ذات الحزب الواحد منها فى تلك التى توصف بالديمقراطيات البرلمانية. فالرجال الذين يتفقون على الغايات سوف يختلفون فيما يتعلق بالوسائل، والذين سيتفقون على الوسائل سيختلفون حول المشكلات وهذا مايعطى اللعبة السياسية جاذبيتها ويضفى على الذين يمارسونها الحيوية البالغة. ويصبح العدوان هو الجانب المرير من الشجاعة.

إن الوصف الكلاسيكى للدبلوماسية هو أنها استمرار للحرب بوسائل مختلفة. وقد يكون هذا صحيحا فى بعض المواقف، إلا أنه ليس الحقيقة كلها، ان من وظائف الدبلوماسى غالبا هو أن يثبت وجود توافق فى المصلحة خلف تصادم واضح للمواقف. وأن يبحث عن طرق لكى يثبت أن الجانبين يخفيان أرضا مشتركة. ويقول بعض المدافعين عن المهنة الدبلوماسية أن إفشاء المعلومات هى جزء أساسى منها، وهو إفشاء ليس بمعنى تقديم الأسرار، وإنما بمعنى تمييز أين تتلاقى المصلحة الذاتية للطرف، وتوضيح هذا التلاقى لكلا الجانبين ثم استغلال هذه المصالح المتبادلة.

ولتزويد رجل أو امرأة لهذه الممارسة بالقدرة على النفاذ، والتوقيت، والتآلف بين العناصر المتنافرة والإقناع، إنما يتطلب برنامجا خطط له بعناية. إن هذا لايعنى أن الدبلوماسى يجب دائما أن يكون ماكرا أو مراوغا. فثمة أوقات يكون فيها الحديث المباشر موضع ترحيب. ولكن الذى يمارس الدبلوماسية يجب أن يكون قادرا على مواءمة أسلوبه مع الموقف وموضوعه مع من يستمع إليه. ولكى يكون قادرا على ذلك فإنه يحتاج إلى التعقل وهى صفة يصل إليها من خلال الخبرة والحساسية. وسوف يضمن الاختيار الحكيم والإعداد المنظم تزويد الخدمة الدبلوماسية بأعضاء مشبعين بهذه الروافد المفيدة. وهناك بطبيعة الحال أساليب تقليدية لاختيار وإعداد الدبلوماسيين. ولكن دعونا نختبر أولا أقل الأشكال غير النمطية للتعيين فى المناصب الدبلوماسية.

ففى عديد من الدول النامية، فإن تعيينات قليلة فى الدرجات العليا فى الخدمة الدبلوماسية تتم من الطوائف المهنية. أناس ذوو خبرة كثيفة فى الحياة العامة، والذين من

خلال كفاءتهم فى مجالاتهم الخاصة، لديهم أيضا النزعة إلى التأثير فى تفكير الناس بوجه عام . وهذه ليست تعيينات سياسية بالمعنى التقليدى، فرغم أن المعينين لم يختاروا بالإجراءات العادية، فإن أحدا منهم ليس سياسيا سواء كان يمارس السياسة بالفعل أو اعتزلها. مثل هؤلاء الناس يمكنهم أن يضيفوا قوة عظيمة للخدمة الدبلوماسية.

وتعيينهم هو اعتراف بموهبتهم أكثر منه مكافأة عن خدمات سياسية قدمت، ولهذا فإن المتوقع منهم أن يحملوا إلى مناصبهم نظرة عريضة إلى وظائفها والتى سوف يقومون بها بمرونة، وبمبادرة وبتأكيد مهنى للذات. وباعتبار أنهم أتوا للدبلوماسية من الخارج فإن غالبا مايكون لهم أثر تجديدى على زملائهم الجدد، والذين سيحثونهم على أن ينظروا بشكل نقدى إلى افتراضات كان لها سابقا صفة التقديس، وهكذا فإنهم يأتون بتصورات منهجية كان الدبلوماسيون التقليديون يميلون إلى تجاهلها، غير أن هذا ليس هو كل مايمكن أن يكونوا ذوى فائدة فيه. فهؤلاء الرجال والنساء لم يتعودوا ممارسة السلطة السياسية، وتعلموا أن ينجزوا الأمور من خلال الإقناع والاستراتيجية والصبر وهم يدركون قيمة التحضير المسبق للعمل ويؤدون معظمه بأنفسهم، وهم أيضا يعلمون خطر الاندفاع والحاجة إلى ظروف يمكن إدارتها حتى تصبح ناجحة لسياستهم أو أن يتبنوا لأهدافهم الخاصة ظروفا خلقها آخرون. وباعتبار أنهم مستعدون للتعلم، فسوف يدخلون الدبلوماسية بتواضع ولكن بثقة بالنفس. ومهنتهم الجديدة، مثل مهنتهم القديمة لها اجراءاتها الصالحة وطرقها المختصرة. وهم سوف يدركون هذا وسوف يقتربون إلى الدبلوماسية بعقول ناقدة ولكن متفتحة. لأن الفشل فى أن يتقنوا اللعبة سوف يضع بقاءهم موضع شك، وبشكل نقدى فإن خبرتهم المهنية قد علمتهم قيمة المقارنة.

مثل هؤلاء يستطيعون أن يتحدثوا بثقة إلى أقرانهم من أهل المهنة فى البلدان التى يوفدون إليها. وسوف يستمع إليهم باحترام سيتحول بدوره إلى صداقة حميمة، وهو مصدر قوة لاغنى عنه لسفير أو وزير مفوض، وخاصة أن المحترفين فى الميادين الأخرى يميلون بشكل لامبرر له إلى النظر إلى الدبلوماسيين على أنهم أساتذة فى الأسلوب ولكن ليس فى المضمون.

فإذا ماقبلنا الافتراض العام لهذه الدراسة، وهى أن دبلوماسى الدول النامية يحتاجون إلى إقامة صداقات مع العديد من الدوائر فى المجتمعات المتقدمة، يصبح التمكن فى مهن خارج الدبلوماسية ذا مزايا جوهرية وخاصة بالنسبة للدول الصغيرة.

وسوف يظهر قليل من المقارنة السبب فى ذلك. فالسفير أو الدبلوماسى من درجة عالية لإحدى الدول المتقدمة فى عاصمة دولة متقدمة أخرى، مالم تكن العلاقات متعكرة سوف يتصرف بثقة، بل إن مكانته سوف تسبقه. وقبل أن يتكلم، فإن مستمعيه مستعدون لأن يستمعوا. فالأبواب مفتوحة بدون أن تطرق. وحتى لو كان على درجة معتدلة من الكفاءة، فإن مكانة بلده أو قربها السياسى سوف يضمن أن يؤدى عمله بشكل مقبول والمصالح المتبادلة التى تربط البلدين معا وتمس عددا من النقاط، تجعل من عمل السفير أمرا روتينيا سهلا وهو أمر يختلف مع سفير دولة من العالم الثالث لاتتمتع بالحجم أو بالموارد المرغوب فيها. وهنا تكون مكانته وثقته الشخصية وفطنته هى التى ستضمن له أن يستمع إليه ولكى يوطد مكانته لدى الدوائر الفعلية للسلطة، بين شخصيات واسعة من المحترفين وصناع الرأى، فإنه يحتاج إلى تملك ملموس لعديد من الموضوعات. ولكن إذا ما اعترف به خبير فى مجال واحد حتى ولو لم يكن متصلا بالدبلوماسية، فسيكون له ميزة ستدعم من أدائه الدبلوماسى.

وبطبيعة الحال فإن مثل هذا الدبلوماسى لايجب أن يتوقع أنه سيؤسس مكانته فى الحال. فسوف يعطى نفسه وقتا لكى يختبر المياه وأن يكون هو نفسه موضع اختبار. ولكن، سيكولوجيا، فإن الاقتناع بأن له السيادة فى مجال ماسوف يعطى له الثقة التى يريدها. وحين يقترب من هؤلاء فى الدوائر الدبلوماسية الأكثر نقاء، فسوف يحترمون خبرته ويتجاوبون معه بما هو أفضل من عدم الاهتمام المهذب.

وقد تقلد بعض الساسة منصب السفير وتباروا بابتهاج مع الدبلوماسيين المحترفين. ولكن هؤلاء هم القلة. فأغلبهم فشل فى أن يكتسب الأسلوب الدبلوماسى لأسباب واضحة. وكساسة. ورغم قدرتهم على استعمال القفاز المخملى فإنهم سوف يعتبرون الاهتمام الشديد بالشكل والفوارق الدقيقة كشىء غير صحى. ومن هنا كانت عبارتهم أن السفراء قد تحولوا إلى مجرد برامج. ولكن إرسالهم إلى الخارج كسفراء يعنى عكس هذا الموقف الأمر الذى يفرض عليهم عبئا سيكولوجيا . والميل إلى الاستمرار فى التصرف وكأنهم ينشئون سياسة أكثر من تنفيذها يمكن أن يكون أمرا مؤلما لهم ولبلدانهم.

وهنا يكمن خطران: الأول أن تميزه السياسى قد لايفيد شيئا على الإطلاق، وقد تكون سنوات العراك الشديد قد جعلته أقل استعدادا لتذوق وتعلم دقائق وتفاصيل آداب المعاملة الحكومية أو المهارة المتقدمة للتأثير فى صانعى الرأى. ومما هو مفهوم أنه قد يفسر تعيينه كسفير على أنه مكافأة على خدمات قدمت بالفعل. وقد يخلص إلى أن الوجود وليس الأداء هو الأمر النهم، ولكن الخطر الأعظم هو أن السياسى السابق قد يحاول أن يفعل أكثر مما ينبغى. ولأنه متعود فى داخل بلده على التأكد من أن قراراته سيكون لها نتائج سريعة، فإنه قد يستغنى عن الحذر والتحفظ وهو أمر جوهرى للحوار مع رجال ونساء يتصفون بالحذر

وتبدو بيروقراطية بلد آخر، وخاصة بالنسبة لوزير سابق، على أن تتحرك ببطء أكثر مما تتحرك البيروقراطية فى بلده. ومحاولات إسراع هذه العملية وخاصة من خلال استعمال وسائل الإعلام يمكن وغالبا ما تؤدى إلى اتهامات من جانب الحكومة المضيفة بالتدخل فى الشئون الداخلية، وهذا يعنى فترة عمل جدباء وتفويض غير مجد ولا تستطيع الأمم الصغيرة والنامية أن تتحمل سفراء لايعملون شيئا ولا هؤلاء الذين يعملون كثيرا ولكن بشكل أخرق. وفى كلا الحالتين فإن الزيادة الضرورية لأعضاء البعثة هو أمر مكلف للغاية. وكذلك أيضا محاولات حصر الضرر الذى ينشأ عن جمهور دبلوماسى هوائى لايتسم بالصبر.

ويتطلب الأمر قدرا كبيرا من المهارة والحساسية لملاطفة بيروقراطية ما لخدمة أهداف مختارة، وساسة بمثل هذه المواهب مفيدون للغاية فى الداخل بحيث لايمكن الاستغناء عنهم وتعيينهم رؤساء بعثات فى الخارج. وهؤلاء غير المريحين فى الداخل ليس من المحتمل أن يقدموا خدمة فى الخارج بمجرد تغيير الجو والمظاهر الشرفية.

وبخلاف تعيين دبلوماسيين غير محترفين وشخصيات سياسية، فإن معظم دول العالم الثالث الصغيرة والمتوسطة عادة ما تجند شبابا كانوا إما فى الجامعات فى الداخل أو فى المنطقة أو فى دول متقدمة. وهذه الدول لاتفتقر أبدا لهؤلاء. فالعمل الدبلوماسى فى كل مجتمع تقريبا له سحره بالنسبة للشباب والكبار، وبتدهور الظروف المعيشية فى كثير دول العالم الثالث، فإن خدمة الشخص لبلده فى الخارج، وخاصة فى دولة متقدمة، ينظر إليه على أنه حصول على مزايا الهجرة بدون أن يوصم الشخص بتخليه عن بلده. ولذلك ليس

غريبا أن تكون الخدمة فى وزارة الخارجية فى المرتبة الأولى من الوظائف المرغوب فيها بالنسبة للمتخرجين الجدد من كليات الآداب والعلوم الاجتماعية.

ولهذا فإن على الحكومات أن تسأل نفسها كيف تختار وتدرب بشكل أفضل الأعضاء الجدد فى وزارة الخارجية لكى تضمن أن يدخل الخدمة أكثر النماذج ملاءمة واستخدامهم على أفضل وجه. دعونا إذن نبحث أولا فيما تريده الدول النامية، وخاصة الصغيرة والفقيرة، من دبلوماسييها.

إن دبلوماسيا من العالم الثالث، لأسباب تتعلق بفاعليته ومجرد بقاء بلده، يجب أن يكون قادرا على أن يتعرف على مراكز السلطة الحقيقية فى البلد التى يوفد إليها. وهو يجب أن يميز بين هذه الهياكل الموجودة على الورق وتلك التى تعمل فى الواقع. وهو يجب أن يكتشف مستويات صنع القرار، وأن يقس كيف تعمل قنوات الاتصال الدنيا والعليا. وسوف يستحق حقا ما يتقاضاه من أجر، إذا ما أمكنه أن يميز الأجهزة التى تجمع معا الضوابط والتوازنات، وأن يرى أين يستطيع أن يميز بين المنازعات التى يمكن التفاوض حولها، وبين الخلافات العميقة، أو بين الجدل حول نقاط التركيز وبين الجدل حول الأساسيات، وسوف يكون ذا قيمة ضخمة لبلده إذا ما كان قادرا على أن يتبين، قبل أن يصبح الأمر حقيقة، التحولات الحاسمة فى المصلحة أو الاقتناع فى البلد التى يعمل فيها، كل هذا يتطلب فكرا منظما، وتحليلا ذكيا وعقلا ينشد أن يبدد الستار الدخانى لمعانى الألفاظ الذى يعرفه جيدا هؤلاء الذين يؤثرون فى أدوات القوة.

وثمة ميزة فى أن يؤدى المرشحون لمناصب دبلوماسية فى الأقطار التى ليس لديها نقص فى المرشحين امتحانا، فالامتحان يختبر الإحساس بهيكل المهنة، والتصور، والتحليل والتعبير. ذلك أن الدبلوماسية هى مهنة على درجة عالية من التنظيم الهيكلى، وأعضاؤها يجب أن يتفهموا تسلسل الرتبة. وهذا الذى سيستمر فيها يجب أن يقدر أهمية التدرج الماهر.

وما هو أكثر ضرورة أن هؤلاء الذين يدخلون الخدمة الدبلوماسية يجب أن يدركوا أن العالم الذى على الدبلوماسى أن يُقيمه، ويفسره ويعمل فيه ويبعث بتقاريره عنه هو أمر على درجة عالية من التعقيد، حيث يجب أن تتمشى الاستجابة مع البيئة الدبلوماسية. والمرشحون ذوو العقول التى لاتجفل بسهولة أمام المواقف المعقدة هم الذين تبحث عنهم

هيئة الاختبار، وكذلك هؤلاء الذين يمكنهم أن يميزوا النمط الثابت خلف الأحداث السياسية أو الاقتصادية المشوشة. وسوف يرحب الممتحنون أيضا بما يدل على أن المرشحين يمكنهم أن ينظروا بالشك إلى الأساطير التى تستخدمها المشروعات التجارية الكبيرة لكى تخفى نفوذها.

وسيكون من الحكمة من جانب الذين يختارون أن يتجنبوا هؤلاء الذين يحلون الأيديولوجية (سواء كانت من اليمين أو اليسار)، محل التحليل القوى، والذين يقلصون أى مسألة معقدة إلى وضع صارخ التبسيط. وهؤلاء الناس، رغم أنهم غالبا قادرون على العرض والتوضيح إلا أنهم يحسبون الدوا جماتية على أنها جدلية. وإذا أخطأنا فى الاستشهاد باللورد بالمرستون، فإنهم لا يدركون أنهم فى الوقت الذى يجب أن يكون للأمة مبادئ دائمة، فإن هذه المبادئ ليس لها تطبيقات دائمة.

فإذا ماوصلنا إلى التفاصيل، فإن واحدة من أهم وظائف الدبلوماسى هى أن يجعل حكومته على علم دقيق بالأهداف الحيوية للبلد الآخر، فمن يتحكم فى ماذا، وما مدى النفوذ الذى يمتلكه، وما هى مشاجرات المحللين وأى من الزيجات السياسية على وشك أن تتم أو تنفسخ. ومن الواضح أن الدبلوماسيين ليس لديهم الوقت لبحث هذه الأمور كما لدى الأكاديميين... فضرورات إقامة علاقات اجتماعية تعوق هذا، هذا بخلاف الهموم اليومية لحياة السفير.

ويعيش الدبلوماسى فى عالم من الحركة السريعة، وقدرته على اكتشاف الموضوعات الأساسية إنما تعتمد على الغريزة مثل اعتمادها على العقل. ومهارته مماثلة لمهارة صحفى متقص حيث أنفه جزء لاغنى عنه من أدواته، ومع ذلك فهو لن يكون صادقا مع مهنته إذا لم تتزاوج مهنته مع قدرته على وضع الأمور ضمن إطار منظم.

ولكى نقرر ما إذا كان المرشح لوظيفة دبلوماسية يمتلك هذه المجموعة غير العادية من المواهب، فإن اختبارا تقليديا مثل الذى يجرى فى الجامعات لن يكون مجديا، فلن يكون إلا مجرد إجراء ما أجرته الجامعة بالفعل وبشكل جيد. وزيادة على ذلك فإن درجة لن تكون مؤشرا على الصفات المذكورة. فامتحانات الجامعة لا تحقق هذا النوع من الحكم حيث إنه يعنى بالدرجة الأولى بالتخصص. بينما ماهو مطلوب هو نوع آخر من الاختبار، ذلك الذى يعقد بطريقة يقصد بها التأكد مما إذا كان المرشح يمتلك هذه الصفات.ومثل

هذه الامتحانات مازالت نادرة فى الأقطار النامية، وأحد أسباب ذلك هو صعوبة إجرائها. ففيها يتطلب الكثير ممن يجرون الامتحان مثلما هو مطلوب من الممتحن. ولكن إذا تطلب الأمر مساعدة فإنه يمكن الحصول عليها من أجهزة دولية مثل منظمة الأمم المتحدة للتعليم والعلوم والثقافة. ومن ناحية أخرى فإنه يمكن الحصول على نصيحة من دولة نامية مثل الهند والبرازيل التى وضعت نظاما متقنا لامتحان المتقدمين للخدمة الدبلوماسية فيها[١].

إن نظاما من الامتحانات التحريرية يتبعه تقييم شخصى فيه الكثير مما يمكن الثناء عليه، فالدبلوماسيون يمضون وقتا طويلا يكتبون التقارير عادة بسرعة وتحت ضغط ما لم تكن البعثة ذات أعداد كثيرة والعمل بالنسبة لكل عضو فيها ليس ثقيلا. ولكن قليلا من الدول النامية غير البترولية، والدول النامية الصغيرة والمتوسطة تستطيع أن تتحمل مثل هذه الأعداد. ولذلك فإن المرشح لوظيفة دبلوماسية يجب أن يثبت أن فى إمكانه أن يكتب بوضوح، وبدقة، وبقوة وبشكل جذاب، فما يكتب يجب أن يستحوذ على الاهتمام فى الوزارة التى يجب أن تحصل على ما تحتاجه من تقارير تعالج جوهر الموضوع وبدون أن تمهد لذلك بنظرة عامة على العالم.

وتكشف الامتحانات التحريرية عن المرشح الذى يمتلك هذه المتطلبات. ولكن الممتحين الحكماء سوف يدركون أن هناك أشكالا مختلفة من مهارات الاتصالات. وعملا بالمبدأ الذى يجب أن يأخذوه فى الاعتبار بأن الاتصالات هى واحدة من الواجبات الأولى للدبلوماسيين، فإنهم سوف يقيمون توازنا بين ثلاثة أنواع من الاتصالات والشكل الأول إلى هذه المهارات التى تتصل بالوضوح فى الحديث والكتابة. وهى على قيمة بالغة للحكومات لأن التقارير التى سيبعثون بها إلى حكوماتهم موثوق بها بدرجة كافية لاتخاذ قرارات على أساسها. كما أن ما يتحدث به أصحاب هذه القرارات هو من التأثير فى البلد المعتمدين لديها بشكل يستحوذ على الانتباه.

---

(١) تتبع الخارجية المصرية لاختيار من يلتحقون بها كملحقين دبلوماسيين نظاما يعتمد على الامتحانات التحريرية والشفهية للتعرف على قدرات المتقدم وإلمامه بقضايا السياسة الدولية وموضوعات القانون والاقتصاد الدولى والمسائل المصرفية والإقليمية العربية والإفريقية واللغات الأجنبية. وتركز الاختبارات الشفوية لمن يجتازون الامتحانات التحريرية على جوانب الشخصية وتكاملها. وبعد اختيار من يجتازون هذه الاختبارات يمرون بفترة عامين قبل أن يتم تثبيتهم نهائيا فى الخدمة الدبلوماسية، يقضون عاما منها فى المعهد الدبلوماسى وعاما فى إدارات الديوان العام.. (المترجم).

والنموذج الثانى يضم هؤلاء الذين لديهم نزعة للاتصال مع مجموعات وجمهور من المستمعين مثل مراكز البحث ومجموعات العمل. أما النموذج الثالث فهو يتكون من هؤلاء الذين تكمن مهاراتهم فى الصياغة، ومن لديهم قدرة خاصة على وضع قرارات موجزة وإن كانت تتسم بالشمول لتزويد كل جانب فى المفاوضات بالحل الوسط الذى يشعر أنه يخدم مصالحه، مثل هذا التوازن بين هذه الأشكال الثلاثة لايجب أن يحافظ عليه فحسب فى اختيار المؤهلين للخدمة الدبلوماسية، وإنما أيضا فى تكوين كل بعثة. وفى عملية تقرير من الذين يختارون للعمل الدبلوماسى فإن هذا يأخذ من يقومون بهذا الاختيار إلى ماهو أبعد من الاختبارات التحريرية. وهو ما سنتحدث عنه بشكل أكثر.

إن الخدمة الخارجية للبلدان النامية تحتاج إلى مجموعة واسعة من المهارات، والتى يجب بالطبع أن تستخدم أفضل استخدام. والمهارات المطلوبة، إذا ما ذكرنا قلة منها، تتضمن تلك المتصلة بالمتخصصين بالتجارة، وعلم الزراعة، والتكنولوجيا، وخبراء الإعلام واللغويين. ولن يكون ضروريا و ضع واحدة من كل هذه التخصصات فى كل بعثة وهو ما سيكون مكلفا جدا. ولكن فى مناطق تتطلب مهارة معينة، فإنه يمكن إلحاق متخصص بمجموعة من البعثات. وهو سوف يكتب تقاريره إلى جميع رؤساء هذه المنطقة ولكن تحت الإشراف المباشر لأكبرهم. وقد قدمت الدول المتقدمة مكافأة على الخبرة فى الأشكال غير التقليدية فى الخدمة، وسعت من نظام الملحقين لمواجهة المتطلبات المتغيرة للدبلوماسية. ولا تستطيع الدول النامية أن تتحمل الاستخدام المتنوع لنظام الملحقين الفنيين، وخاصة أن الملحقين ذوى الفعالية يمكن أن يكونوا مكلفين. فإذا ما تلقوا رواتب جيدة وأعطوا علاوة كافية فإن هذا سوف يؤثر على الميزانية التى هى فى ذاتها دائما غير كافية لوزارة الخارجية. فإذا لم يتلقوا مثل هذا المستوى من الأجر، فإن ضيقهم الشخصى سوف يؤثر على فاعليتهم. وهذا يعنى فى الواقع أن البلدان الفقيرة تعتمد غالبا على الموظفين الدبلوماسيين الدائمين لكى يقوموا بما يقوم به الملحقون المتخصصون فى البعثات الغنية. ويكون من نتيجة هذا أن تفتقر أقطار العالم الثالث إلى كثير من المعلومات المناسبة لها. ولن تستطيع بعثاتها أن تقيم صلات مع أجهزة فنية ومتخصصة لأنه ليس لديها أحد يستطيع أن يتحدث مع هذه المؤسسات بلغتها الخاصة.

إن أى اختبار للالتحاق بالخدمة الخارجية للعلماء، ورجال الإعلام والتكنولوجيين، والمهندسين والزراعيين يجب أن يختبر القدرة على ربط فروع معرفتهم بما يجرى على

المسرح الدولى. إن بعثات العالم الثالث تحتاج إلى الرأى الخبير المتاح لها للتعامل مع عدد من المشكلات المتخصصة. ومن الأمثلة القليلة على ذلك إنتاج وتوزيع الطعام بوجه عام. وأغذية مثل الكاسافا والأرز بوجه خاص، والصيدلة والطاقة المائية، والشمسية، والنووية، وعلاقاتها بأشكال الطاقة الأخرى، وهيكل وعمل أجهزة دولية مثل منظمة الصحة العالمية، ومنظمة الأغذية والزراعة. ومشكلات معلومات المجتمعات المتقدمة والمنظمات المتعددة القوميات لتغطية الأنباء وللأسف فإنه فى عديد من هذه المجالات فإن معظم بعثات العالم الثالث قانعة حتى هذه اللحظة بالاستعانة بغير المتخصصين.

والأمر الهام هو أن نزيل الانطباع الذى أصبح عالميا بأن دخول عالم الدبلوماسية هو أمر قاصر على هؤلاء الذين برزوا فى موضوعات مثل القانون، الاقتصاد، الشئون الدولية، والعلوم السياسية والتاريخ. وبالتأكيد فإن هؤلاء الخريجين سوف ينجذبون للخدمة الدبلوماسية، وأنهم لفترة ما سوف يشكلون أغلبية أعضائها. ولكن ثمة عاملان مهمان هنا. الأول هو التأثير الذى سيتركه الأعضاء من غير المجالات التقليدية فسوف ينقلون إلى زملائهم التقليديين وعيا أوسع، ويدعمون من تمثيل البعثة ويجعلون من استخدامها للمواد العلمية والتكنولوجية، والإعلامية أكثر كفاءة وفى تقديم موقف بلادهم فى أى من المنابر العادية، فإن ثقة الدبلوماسيين التقليديين سوف تتدعم بحصولهم على موضوعات متخصصة كان زملاؤهم المتخصصون قادرين على نصحهم فيها. أما الاعتبار الثانى فهو الإسهام الذى يستطيع أن يقدمه الأعضاء الذين دربوا على الدبلوماسية وذوو التخصصات العلمية، والتكنولوجية والزراعية فى المؤتمرات الدولية، فالمؤتمرات التى تعالج إنتاج الغذاء مثلا، وتوزيع المياه، والتلوث، والبيئة، والطاقة وما شابه، هى مؤتمرات دبلوماسية وفنية معا. فهى تتضمن لجانا، ومقررين، والعمل فى الدهاليز، وتتطلب مهارة فى توقيت التدخل. وصيا غة القرارات، وفى عرض مواقف مقبولة بشكل عام، وكذلك فى استنفاد فن الحلول الوسط. فالأعضاء الفنيون الذين تعلموا شيئا عن الأجواء السائدة، والإيماءات، وأساليب الوسط الدولى سيكونون عناصرا حيوية ومساعدة للوفود القادمة من الوطن. وهذا يعنى أيضا ادخارا ماليا غير قليل للحكومات حيث لايتطلب مع وجودهم أن تكون الوفود ضخمة بشكل يجعلها غير سهلة القيادة. وفى الوقت المناسب بالطبع، فإن خبرة هؤلاء الأفراد الدبلوماسيين سوف تجعلهم مندوبين رئيسيين بحكم حقوقهم الشخصية.

وفى البعثات ، فإن قيمتهم سوف تثبت نفسها بسرعة، فتخصصاتهم سوف تعطيهم

مدخلا لدوائر مغلقة أمام الأعضاء الدبلوماسيين التقليديين. وأعضاء هذه الدوائر ليسوا فقط أصحاب مواد منشورة متخصصة بل هم أيضا يعلمون أين يجدون مواد أخرى من نفس الفرع. وزيادة على ذلك فإن التبادل الشفهى للمعلومات بين الأعضاء هو أمر مفيد لدبلوماسى العالم الثالث شأنه شأن المادة المنشورة. فهو لن يتبنى فقط ما هو مفيد لبلده ولكنه يعلم أيضا القدر الذى يبعث به إلى بلده ولمن على وجه التخصيص.

وما تكشف عنه المادة المطبوعة، نادرا ما يكون حاسما كما هو فيما لا يتاح له النشر. ومن هنا أهمية القدرات التى ذكرناها آنفا والتى لا غنى عنها للبحث والتحليل فهى أيضا حيوية للعضو المتخصص مثلما هى بالنسبة للممارس العام للدبلوماسية. فمثلا من المهم جدا أن يكون هناك دبلوماسيون موزعون فى المناطق المختلفة للعالم المتقدم يراقبون أصحاب القوميات المتعددة ليس فقط فى الجوانب السياسية لسلوكهم، وإنما أيضا فى الجوانب العلمية والتكنولوجية. ومن هنا فإن الأهمية البالغة تتبع العطر حيث يكون.

ويتميز أصحاب القوميات المتعددة بقدرتهم على عدم إفشاء أي شيء«فما يكشفون عنه لا يستحق الإخفاء، وما يخفونه إنما يستحق كل شيء»، فالدبلوماسيون العلميون والتكنولوجيون سوف يركزون كما هو متوقع على الآثار المباشرة لنشاطات الجماعات المتعددة الجنسيات على اقتصاديات بلادهم. وسيكون من الفطنة والمهارة المهنية تبادل مثل هذه المعلومات مع موظفين آخرين لدول متقدمة أخرى. وسيكون لهذا أثر يرحب به من خلق وعى واسع لدى دول العالم الثالث بتصرفات ذوى القوميات المتعددة وهو ما يمكن أن يعزز من مصادر أخرى وخاصة شبكة الأمم المتحدة.

وسيكون الدبلوماسى التكنولوجى أيضا نعمة كبيرة لأجهزة البحث فى بلده المتطلع لمعلومات الخبراء حول التطورات فى المجتمعات الغنية. وواحدة من الوظائف الروتينية لهؤلاء الدبلوماسيين هى حماية بلادهم من شراء معدات غالية وغير مناسبة كلية لاحتياجاتها المحلية. ولسوء الحظ هذا ما يحدث غالبا فى مجتمعات العالم الثالث . فمثلا فإن جزءا من إحدى المعدات قد يتعطل ويجب أن يستبدل بسرعة للإبقاء على استمرار خدمة ضرورية. إن فريقا من الرسميين وربما شخص واحد، قد ينطلق إلى مصدر الشراء وبسرعة يشترى بديلا غير ملائم الأمر الذى لا يتحقق منه إلا بعد توقيع العقد وتحمل الدين، وبعد أن يكون الجزء غير الملائم قد تم تركيبه.

فالدبلوماسى ذو الخلفية التكنولوجية يجب أن يضع عينيه على مختلف المعدات المتاحة التى قد تكون مفيدة داخل بلده. وحتى إن لم يكن هو على علم كامل فسيكون قادرا من خلال اتصالاته على الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وإجراء المقارنات فيما يتعلق بمدى ملاءمتها وثمنها. وهو يستطيع أن يرى من خلال أحاديث البيع النزيهة، ويستطيع أن يقرأ الخطوط الدقيقة فى العقود. مثل هذا الدبلوماسى سوف يضمن أن الأخطاء المكلفة تظل فى أدنى مستوى. ومن هنا يوفر على بلده ليس فقط عملة صعبة، وإنما ألا تمتهن بلاده وتبدو سهلة الانخداع.

وفى معظم الدول المتقدمة هناك مؤسسات تنتج وتقدم للدول النامية تكنولوچيا من المفترض أن تكون ملائمة لها. فبعضها قد يكون مفيدا، وبعضها ملائم لبيئة ما وغير ملائم لبيئة أخرى، وبعضها يبدو رخيصا ولكن فى التطبيق يتحول إلى العكس. إزاء ذلك يصبح وجود خبير متاح لفحص هذه العروض خدمة لم تعد دول العالم الثالث تستطيع أن تعمل بدونها. وغالبا ما تتناقض بوضوح توصيات هؤلاء الدبلوماسيين التكنولوچيين مع تأكيدات هؤلاء الذين يبيعون المنتج. فهؤلاء الموظفين يمكنهم أن يطلبوا تعديلات لجعل المنتج ملائما تماما لظروف بلادهم، وهم أيضا يستطيعون تقدير مدى توفر قطع الغيار وسرعة شرائها وما هو أكثر أهمية أنهم موجودون فى المكان لضمان أن قرار الشراء المنتج إنما يعتمد على تقييم حاسم لمدى صلاحيته فى الاستعمال.

بالإضافة إلى هذا كله فإنه فى البلدان المتقدمة هناك شبكة من المؤسسات التكنولوچية، وأخرى منافسة لها تهتم عادة بتقديم البديل، وبالتكنولوجيا الرخيصة والتى تعتبر أقل مجلبة للتلوث وأقل تبذيرا فى الموارد. ويلقى نجاح مشروعات النوع الثانى اهتماما أقل من المطبوعات التقليدية وقد تتجاهلها وسائل الرأى العام الجماهيرية. ولكن هذه التجارب يمكن أن تكون مفيدة للمجتمعات التى تناضل من أجل أن توفق ما بين التكنولوچيا وندرة الموارد. وسوف يبحث الدبلوماسى التكنولوجى الحكيم والمدرب عن أعضاء هذه المؤسسة التكنولوچية المنافسة لكى يلم بأساليبهم ومناهجهم وأدواتهم التقنية وأن ينقلها إلى مجالس البحوث وإلى الأجهزة المعنية فى بلده. وقلة من الخبراء فى بلده هم الذين لديهم الوقت أو المال لتنمية هذه الصلات أو أن يكتبوا بذكاء حول نجاحهم أو فشلهم. وأعضاء المؤسسة المنافسة يسرهم للغاية إقامة صلات مع الدبلوماسيين الذين يبدون اهتماما بأعمالهم. ولكن ما زال من الضرورى أن ندرس مسألة ما إذا كانت تجاربهم يمكن تطبيقها بشكل معقول فى أماكن أخرى.

فإذا ما كانت دول العالم الثالث سوف تستفيد من هذا النوع من الدبلوماسيين وتستخدم خدماته، فإن عملية الاختيار يجب أن تكون شاملة بشكل كافٍ لجعل ترشيحه ممكنا. والاختبار الذى سيسمح لهؤلاء الناس أن يبرهنوا على الصفات المطلوبة من وجهة نظر فروع معرفتهم سوف يخدم كلا من وزارة الخارجية والبلد كله بشكل جيد.

ولكن لا يكفى فى هذا امتحان تحريرى، قد يكون مرشدا جيدا عن عقول المرشحين، إلا أنه يبقى أمزجتهم واستعداداتهم أمرا مغلقا، وهى أمور أساسية بالنسبة للدبلوماسيين شأنها الذكاء الخالص. ويتطلب الإلمام بهذا من الأعضاء الكبار فى وزارة الخارجية فطنة وبصيرة بمساعدة مجموعة من المستشارين من خارج وزارة الخارجية قد يكون أحدهم من علماء النفس، وأن يكون لدى الآخرين معرفة واسعة بالرجال والنساء فى الشئون العامة جُمعت عبر سنوات من الخبرة.

كما لا يجب أن يقتصر هذا الاختبار على مقابلة واحد، وهو أسلوب غير كافٍ بشكل مؤسف لتقييم شخصيات سوف يتوقف عليها الكثير. وفى الحقيقة، ففى قلة من الدول النامية مثل الهند مثلا فإن المرشحين لا يمكن أن يعتبروا أنهم قبلوا نهائيا فى الخدمة الخارجية حتى بعد أكثر الإجراءات الأولية صرامة، إلا بعد مرور عام يوضعون فيه تحت اختبار دقيق. وثمة دول من العالم الثالث ليس لديها الوقت، والمال ، والقوة البشرية المتعلمة بشكل يجعلها تتبنى هذا الأسلوب الصبور. ولهذا فإن بعضها لا يذهب بعيدا فى هذا بما فيه الكفاية، ويصبح مجرد ما تسمح له هو تقييم خاطف لتقدير من سميثلها فى الخارج.

ومن أجل أفضل النتائج التى تضمن أن هؤلاء الذين يقع عليهم الاختيار هم من المستوى القابل للنضج، فإن المرشحين يجب أن يتعرضوا لسلسة من المواقف الحقيقية أو الزائفة، يصمم كل منها لاختبار جوانب مختلفة من شخصياتهم. وقد يتطلب هذا أسبوعا أو عشرة أيام ولكنه سيكون وقتا أنفق فى موضعه. ولأن بلداننا لديها الكثير مما يمكن أن تخاطر به، فهى لا تستطيع أن تتحمل أن تخدع بدبلوماسيين غير مهيئين للتعامل مع الضغوط والإغراءات والغوايات وسأم الحياة الدبلوماسية الذى غالبا ما لا يعترف به.

وبعد كل شىء، فإن من أكثر الإنجازات المهنية أن يكون المرء دبلوماسيا فعالا، ومن الأكثر صعوبة أن يكون دبلوماسيا فعالا من بلدان العالم الثالث يعمل فى مجتمع من غير

دول العالم الثالث. فالعمل غالبا أشق من عمل سفير متوسط الكفاءة لإحدى دول العالم الأول لأن أعضاء البعثة أصغر. ولكى يعكس صورة لبلده، وخاصة تلك التى تدعو إلى إعادة تقييم معتقدات عميقة الجذور، إنما يتطلب خيالا، وحساسية ،ونظاما صارما، ودعاية وقدرة لا تنضب على الاحتمال، وجميعها صفات لا يحتاجها بشكل ملح زملاؤه من الدول الغنية العريقة.

بل إن التوصل إلى معرفة الناس فى المجتمعات المضيفة يتطلب فى العادة وقتا أطول، فإذا كان السفير يمثل بلدا لا يحظى كثيرا باهتمام وسائل الإعلام، وإذا ما حظيت بذلك فلكى تكون موضع انتقاد، فإن عليه غالبا أن يعمل وقتا إضافيا لكى يطور شبكة من الصلات والأصدقاء. ويجب أن تأتى المبادرة دائما منه. وفى كل الأوقات فإنه يجب أن يظل مبهجا بشكل رائع. وكريما، مصقولا، ومجاملا، يتحمل توتراته الخاصة دون أن يعبرعن هذا بشكل علنى، ويخفى مصاعبه بشكل لبق. والاحتفاظ بهذا النوع من التوازن يتطلب مصادرا داخلية قوية وثقة لا تهتز بالنفس وعقلا خصبا فى العمل كما هو فى اللهو. والعامل الأخير هو أمر حيوى. فالوحدة من المخاطر المرتبطة بالدبلوماسية، وهى تحل فى أوقات حتى على أفضل السفراء، ونادرا لأسباب تتعلق بهم كأفراد، فإذا ما كانوا رجالا ونساء ذوى هوايات تستغرقهم، ولهم مشاعر كبيرة نحو هوايات صغيرة مثل الصيد، ومراقبة الطيور، وجمع الطوابع، فإن عزلتهم قد تكون مصدر ضيق بشكل مقبول، ولكن من غير المحتمل أن تتحول إلى شىء فاجع. وبطبيعة الحال، فإن من يقومون بعملية الاختيار، سوف يبحثون عن هؤلاء المرشحين الذين تمكنهم اهتماماتهم المتنوعة من الترويح عن أنفسهم. وفوق هذا كله فإن السفير يجب أن يكون اجتماعيا محبا للاختلاط ولديه شهية للحديث العادى وتسامح مع التفاهات ذلك أن الدبلوماسية أكثر من معظم المهن تهتم بالسياسات والمبادىء المجسدة التى يمكن أن تتحول إلى واقع. وهذا يعنى عمليا التفاوض، والاتصال ، والإقناع.

وكل من هذه المهارات الثلاث تفتن الناس حتما الذين فى القمة وبشكل متزايد الناس الذين فى الوسط، والناس فى الثمانينيات وحيثما يمارس النفوذ وتتشكل الآراء. والدبلوماسى المقبول هو الذى لا تبدو قدرته فى تقييم الشخصيات فقط، وإنما فى أن يكون أيضا اجتماعيا لإقناعهم. وسوف تدرك الهيئة التى تختار المرشحين أنه بينما يمكن للموهبة الأولى أن تنضج بالخبرة، فإن الثانية إنما تتصل بالمزاج. وفى بعض الأحيان فإن

المرشحين الذين يمتلكون موهبة لا اختلاف عليها فى الأفكار بينما لايملكون موهبة التفاعل الاجتماعى إنما يمثلون مأزقا لهيئة الاختبار. فعدم اختيارهم سيفقر دور الأمةفى الشئون الدولية. وأن تبعث بهم إلى الخارج سيكون من قبيل الظلم لهم ولبلدهم. والمخرج من هذا هو الاحتفاظ بهم فى ديوان الوزارة وإيفادهم فى المؤتمرات الدولية حيث ستدعم خصوبة عقولهم بشكل كبير قضية بلدهم. ومن الطبيعى أن تقاوم هيئة الاختيار الحكيمة إغراء اختيار هؤلاء المتألقين الذين يفتنون الغير والذين رغم كفاءتهم الثقافية ينفرون بطبيعتهم من الكدح والعمل الجاد، فهم يجعلون من الدبلوماسية مهرجانا ضخما دائما يذكر بالضياء الذى أحاط بمؤتمر فيينا، ويمثلون بذلك مفارقة لاتحمل أى علاقة بواقع البلدان التى يمثلونها.

ولكن ليس هذا هو المرشح الوحيد الذى على هيئة الاختيار أن تقاومه، إن السمة المميزة للدبلوماسى الذكى هى أن يعرف كم من المعلومات يكشف عنها أو يخفيها. وفى حالة ما إذا كشف عنها فلمن وبأى صورة. ويدرك الدبلوماسيون المخضرمون أن الذكاء ليس ضمانا للتحفظ والتعقل، وأن هناك من يمكن أن يكون غرورهم ينبوع المعلومات السرية. وكما أنه من غير الحكمة إرسال هؤلاء فى مناصب خارجية ، فإنه سيكون من أدنى مستويات الحذر الإبقاء عليهم فى ديوان الوزارة حتى ولو تحت أكثر ألوان الإشراف يقظة . على أن الأمر يتطلب أكثر من مقابلة بين هيئة الاختيار وبين المرشحين لاكتشاف أى منهم يفشون الأسرار بغير إرادتهم.

ولكن من الصواب كما هو من الأهمية تحديد المرشحين الذين لا يستطيعون أن يقيموا توازنا بين الشرح والتفسير وبين الاستماع. وبطبيعة الحال فإن الدبلوماسيين يجب أن يكونوا محدثين جيدين، ولكن من الأفضل لهم أن يحبوا أصوات الآخرين أكثر مما يحبون أصواتهم. إن الاستماع هو نظام يفيد كثيرا فى مهنة تعيش فى جزء كبير منها على بيانات تعتمد على التهوين المدروس للأمور.

وقلة من الدول اليوم هى التى تستطيع أن تتحمل الدبلوماسى الذى لا يستطيع كبح جماح لسانه، والذى وصفه أحد الحكماء من زمن بأنه يملك تصميما كبيرا على التفوه بالكلمات بشكل يعوق استقبال الأذن لها. إنه الإحساس بالتوقيت الذى يجعل الدبلوماسى متحدثا ومستمعا جيدا فى آن واحد. وهذا ما تبحث عنه هيئة الامتحان بالإضافة إلى التحكم فى النفس والبراعة فى هذه المواقف الاجتماعية والتى ستمثل جزءا كبيرا من ساعات عملهم.

وبمراقبتهم فى حفلات الكوكتيل والغداء والعشاء التى ستنظمها وزارة الخارجية لهذا الغرض، فإن هيئة الاختيار يجب ألا يكون لديها أى صعوبة فى أن تقرر حول استعداداتهم الاجتماعية. شيء واحد سوف يبين عن نفسه بسرعة: وهو أى من المرشحين يستطيع أولا يستطيع أن يسيطر على نفسه عند تناول المواد الكحولية، وأيضا أى منهم الذى سيمتنع عن الشراب بحكم ديانته أو ثقافته وأنه لن يفقد بذلك مرحه وبهجته.

إن قائمة الضيوف لهذه الحفلات يجب أن تتضمن رسميين كبارا من وزارة الخارجية نفسها، وأعضاء من السلك الدبلوماسى، وشخصيات محلية مرموقة، ومن المعارضة، والشخصيات التى تقدم بدائل للقيادة السياسية الحاكمة، وهؤلاء سوف يساعدون هيئة الاختيار على أن يلموا بعض الشيء بالتوازن الثقافى للمرشحين. فالذين سيتحدثون منهم مع نقاد النظام القائم، أو مع أعمدته، يجب أن يدركوا إذا ما وقع الاختيار عليهم أنه فى المجتمعات الغربية فإن أصحاب الآراء التقليدية والمنشقين عليها قد يتبادلون السلطة غدا،ولإعداد المرشحين لكى يواجهوا افتقاد السلطة الرابعة فى المجتمعات الغربية لاحترام الدبلوماسيين ومراقبتهم وهم يتعرضون للهجوم فإنهم يجب أن يتعرضوا لاختبار يمتحن فيهم صبرهم بواسطة صحفى متمرس، يكون وقحا بالفطرة، وصارما ونفاذا، وعندئذ تستطيع هيئة الاختيار أن تراقب أيا من المرشحين لديه إدراك سريع للموقف ومضامينه، وكذلك الثقة بالنفس والصمود أمام الضربات بشكل يحبط ما لدى هؤلاء الفضوليين من حب للمشاكسة.

وقد لا تكون المقابلات مع وسائل الإعلام المرئية أو المكتوبة من العناصر الرئيسية للحياة اليومية للدبلوماسى. ومع هذا فإن عليه أن يواجه هذا التحدى وأن يكون كفأ لأن يفعل هذا. ومما هو عادى فى برنامجه اليومى الخطب التى تلقى بعد الغداء أو بعد العشاء والتى يوضح فيها سياسات بلده للجمعيات التى تنظم المناقشات السياسية. والسياسيون الذين يحضرون هذه المناسبات هم عادة موظفون حكوميون فى طريقهم إلى المناصب العليا، ومثقفوا الأحزاب السياسية، ورجال أعمال كبار، وكتاب الأعمدة. ومراسلون، ومؤلفو كتب عن السياسة الدولية. ونوع الخطب التى يتوقعونها هى من النوع الذى يتميز بالنقد المهنى،ومزيج متمكن من الشكل والموضوع مشبع بالثقة فى النفس..

إن هدف السفير هو أن يقدم وجهة نظر بلاده بوضوح وبشكل مقنع. ومايقول يجب أن يكون غنيا بمادته الفكرية ولكن ليس ثقيلا. فالقدرة على الاستيعاب والتركيز الشديد لا تجتمعان. ويجب أن يصدر عما يقوله ومضات من الدعابة بشكل طبيعي، وهو أفضل كثيرا من الصيغة القديمة التى استعملت كثيرا من أن يبدأ بالدعابة ثم يتبعها وقار كئيب.

هذا النوع من الأداء يتطلب بحثا فى تحيزات الجمهور المستمع والحجج التى تقوم على أساس عريض أكثر من أن تكون مقيدة بظرف معين وتفاصيل تنير الموضوع. وطوبى لمن يختصرون فسوف تتكرر دعوتهم. ومن الأفضل أن تكون الخطبة لمدة نصف ساعة يعقبها ساعة من النقاش، عن أن تكون لمدة ساعة وبلا مناقشة.

فإذا استطاع المتحدث أن يعطى لنص معد بعناية نكهة المناقشة فإن هذا سوف يضمن استقبالا حيا لما سيقوله. ويجب عليه بوجه خاص أن يبحث عن علاقة بين قضيته وبين ما يثير اهتمام مستمعيه. فسفير زامبيا فى واشنطون يمكن أن يذكر رجال الكونجرس السود بأن الكنيسة الأفريقية لحركة الإصلاح الدينى ساهمت بشكل جوهرى فى تعليم الناس الذين حققوا استقلال زامبيا. وقد يقول سفير جيانا لجمهور ألمانيا الغربية أو الشرقية أن واحدا من أبرز مستكشفيهم وراسمى الخرائط، رومبرت شومبرج، قد ساعد على رسم حدود جيانا عام ١٩٣٠ ، بالإضافة إلى اكتشاف مساقط المياه المائية والكتابة عن مجتمعها.

وهذه النماذج التاريخية والتى هى أكثر تعددا مما هو مفترض بوجه عام، سوف تثير التعاطف لدى المستمعين، وهو ما يمكن أن تكشف عنه أقسام التاريخ فى جامعات دول العالم الثالث. ولا يستطيع دبلوماسيو العالم الثالث أن يضيعوا هذه الفرص أو أن يستوعبوها بشكل غير كافٍ. ونتيجة لهذا فإن استخدام هذا الأسلوب فى الربط ما بين قضية ما واهتمام المستمعين يجب أن يكون جزءا من التدريب الدبلوماسى، ويجب أن يتيقظ الممتحنون إلى المرشحين الذين يظهرون علامة على قدرتهم على تعلمه واستخدامه جيدا. ويمكن أن يطلب من كل مشرح أن يلقى خطابا سياسيا قصيرا أمام هيئة الامتحان وإلى زملائه المرشحين يقوم على ظروف مصطنعة. وسوف يظهر هذا أيا من المرشحين سيكون مقنعا ولا يضطرب من النقد الذى يوجه إليه.

وخلال التدريب فإن مسئولية تطوير هؤلاء الشبان ليست هى مسئولية الموجهين فقط. فنماذج أخرى يجب أن تشارك بمهاراتهم وبذلك يقدمون خبرات متنوعة، ويعرض

المتدربون لأساليب مختلفة. فالمحامون الدوليون ورجال التكنولوجيا والعلوم القادرون على التخاطب بلغة واضحة، ومديرون بالقطاع العام والخاص، والدبلوماسيون المخضرمون، كل هؤلاء نماذج ملائمة. ومواقف المحاكاة هى اختبارات ممتازة للقدرات، لذلك فإن الأدوار يجب أن يخطط لها بعناية، ويمكن أن تستند على مفاوضات فعلية اشتركت فيها البلد، وقد يأخذ بعض المدربين دور مفاوضين من العالم الأول أو الثانى، وآخرون شخصيات العالم الثالث. ويستخدم أسلوب المحاكاة بشكل متزايد فى عدد من أشكال التدريب، وفى الوقت الراهن، فإن هذا الأسلوب قد ينتشر إلى المستويات الثانية أو الثالثة من التعليم وهو ما يمثل كسبا لبلدان العالم الثالث.

وأدوار من هذا النوع سوف تخلق المساومة وعنصرا من المنافسة وتنير هذه العملية، وهى سمة صحية فى موقف مملوء بالتوتر العصبى. وما هو أكثر أهمية فإن أعضاء هيئة الاختيار سيكون لديهم شهادة كافية عن القدرات الحدسية للمرشحين، وبذلك يستطيعون أن يستكملوا تقسيم شخصياتهم ويقبلون أفضلهم فى البرنامج التدريبى . وما دام الاختيار وقع عليهم، واختبروا فى البرنامج فإنهم يجب أن يوجهوا بعناية وبنفس الشكل الذى اختيروا به. وبعض البلدان تفضل تدريبا خلال القيام بالعمل وتناوب الدبلوماسيين الجدد فى الإدارات المختلفة لفترة لاتقل عن عام، وكيف يستخدمون الملفات، كما يتاح لهم قراءة البرقيات من البعثات، وتقارير وقرارات المؤتمرات الدولية والإقليمية ومواد أخرى متصلة، ومع تزايد معارفهم فإنهم يشجعون على إبداء توصيات حول ما يتلو هذا من أفعال. وهم أيضا يتعلمون العمل القنصلى اليومى، والمشاكل القانونية التى على الدبلوماسى فى الخارج أن يتعامل معها، والتى تختلف كثيرا عن الجوانب النظرية والاستراتيجية للدبلوماسية.

هذا المنهج فى التدريب هو منهج بريطانى مميز، وهو يبدو مثاليا وقابلا للأخذ به حين يوصف على الورق، والواقع، أنه إذا كان لدى دول نامية وزارة خارجية مثل وزارة الخارجية البريطانية والتى هى حقا قلعة بيروقراطية، من حيث إنها فسيحة، ومتماسكة، ومنظمة بشكل رائع، وتوزع فيها الجهود بشكل متساو، فى هذه الحالة، فإن هذا الشكل من التدريب سيناسب هذه الدولة النامية بسهولة.

ولكن بالنسبة للأقطار الصغيرة والنامية فإن من الصعب أن تنطبق عليها هذه الظروف فمشكلاتهم دائما هى النقص فى الأعداد، والعمل الكثير، وأكوام الملفات فوق المكاتب،

وقلة من الأفراد تتابع الكثير من المؤتمرات، ويكاد الوقت يكفى لوضع الاستراتيجيات، وهكذا لا وقت يبقى لتعليم المتدربين. وهذا يعنى أن الأعضاء الجدد سوف يتركون بشكل كبير بدون توجيه مدروس حول المبادىء الأساسية لسياسة بلدهم الخارجية وإثبات عملى ضئيل للأساليب التى تجعلهم على وعى بالتعقيدات التى عليهم أن يتعاملوا معها، والنتيجة يمكن التنبؤ بها، فالطلبة فى الوزارة يشرعون فى تعليم أنفسهم بقراءة التقارير والبرقيات والملفات التى يحاولون أن يستخرجوا منها بشكل مجرد الأدوات المنهجية والفكرية لعملهم. وحين يسافرون إلى مناصبهم فى الخارج، فإن محصلتهم الفكرية ستتكون لا من بناء كامل وإنما من بنيات ناقصة التكوين، وما سيكونون قد حصلوا عليه بالتأكيد هو نظرة غير صحيحة عن البيروقراطية، وهى وإن كانت ذات قيمة لهم وهم يصعدون سلم الوظيفة، ولكنها ليست حاسمة بما فيه الكفاية لضمان أن تكون خطواتهم راسخة فى الخارج.

ولذلك فإن مدرسة لتدريب الدبلوماسيين هى أكثر فاعلية لخلق دبلوماسيين صالحين وماهرين. ويجب أن تكون هذه المدرسة كيانا متميزا عن وزارة الخارجية، رغم أن الاثنين طبعا سيدعمان بضعهم البعض، وكلاهما يأتى تحت سلطة وزير الخارجية. (والحقيقة فإن مدرسة للتدريب الدبلوماسى والتى بالإضافة إلى تدريب أعضاء وزارة الخارجية تقدم أيضا دورات قصيرة إلى موظفى الحكومة ومديرين تنفيذيين من وزارات أخرى، وشركات يتصل عملها بالشئون الدولية سوف تجد نفسها فى وضع جيد حين تحتاج إلى موارد مالية. وهذا بدوره يعنى هيئة تدريب كفؤا ومكتبة، وهو ما سيكون مكسبا للبلد كلها. وقد أخذت تانزانيا بهذا النوع من المبادرة)[1].

---

(١) أنشأت وزارة الخارجية المصرية منذ عام ١٩٦٦ «معهد الدراسات الدبلوماسية» كمركز لتدريب الملحقين الدبلوماسيين الذين اجتازوا امتحانات القبول فى الوزارة. ويقدم المعهد برنامجا لمدة عام دراسى يهدف إلى تطوير ما اكتسبوه فى تحصيلهم الجامعى والبناء عليه وبشكل يلبى حاجات العمل الدبلوماسى وتنوعه ويقوم بالتدريس فى هذا المعهد أعضاء من وزارة الخارجية من الدرجات العليا والسفراء المتمرنين مما انتهت خدمتهم الدبلوماسية، وأساتذة الجامعات المصرية والأجنبية، والرسميين الذين يشغلون مناصب تتعلق وتتصل بأهتمامات العمل الدبلوماسى.
وقد تطورت وظيفة المعهد فى السنوات الأخيرة حيث أصبحت تشمل عقد دورات تدريبية للدرجات الأعلى حتى درجة سفير. وإلى إقامة صلات مع المراكز والمعاهد المماثلة، وعقد ندوات تبادلية مشتركة ويمكن القول ـ بمعنى ما ـ أن المعهد الدبلوماسى المصرى هو معهد إقليمى حيث يقبل كل عام ضمن دورة الملحقين دبلوماسيين من بعض وزارات الخارجية العربية. كما يعقد سنويا دورتين تدريبيتين للدبلوماسيين الأفارقة من الدول الناطقة بالإنجليزية والفرنسية.

ويجب أن يرأس هذه المدرسة سفير من درجة عالية وأن تدار بطاقم صغير من الدبلوماسيين المجربين الذين يجب أن تكون مدة توليهم للتدريس لا تقل عن ثلاث سنوات وهى مماثلة تقريبا لفترة العمل فى الخارج.

ومن أجل الإعداد الدقيق للأجزاء النظرية للبرنامج، فإن الجامعة يجب أن يطلب منها تقديم المساعدة وخاصة من أقسام الاقتصاد والعلوم والسياسة والشئون الدولية، إلى جانب التاريخ والاجتماع واللغات الحديثة والفنون الخلاقة. ومن واجب الموجهين الدبلوماسيين أن يشرحوا كيفية صياغة السياسة فى ضوء الظروف المحلية، والإقليمية والدولية، والإستراتيجيات التى تصاغ من أجل تغيير توازنات اقتصادية أو سياسية ليست فى صالح البلد، وترجمة السياسة والاستراتيجية إلى نشاط يومى على مستوى السفارة.

وفى الدول النامية الصغيرة فإنه ليس من السهولة عادة توفير خبراء علميين وتكنولوجيين يمكنهم أن يربطوا مجالاتهم، وهم يتحدثون إلى المتدربين، بعالم السياسة الدولية، وأناس مثل هؤلاء يوجدون عادة فى وكالات الأمم المتحدة وخاصة اليونسكو ـ ويبدو أنه من المحتمل حتى يكون العالم النامى مجموعاته من المتخصصين فى التدريب فى هذا المجال، فسوف تستمر الحاجة إلى أن تعير وكالات الأمم المتحدة مثل هؤلاء المتخصصين إلى مدارس التدريب الدبلوماسى. وتبدو إسهامات الرسميين فى اليونسكو حيويةوبوجه خاص لهذه الدول التى لا تستطيع تحمل إرسال من تريد تدريبهم إلى نيويورك وجنيف، وروما ونيروبى ومراكز أخرى لكى يروا المنظمات الدولية وهى تعمل.

ومن الواضح أن المدرسة سوف تشجع محاضرين زائرين وخاصة السفراء والوزراء المفوضين خلال وجودهم المؤقت فى الوطن، وكذا كبار أعضاء الوزارة ذوو المعرفة المتخصصة كما ذكرنا آنفا من المتمرسين فى فن المخاطبة.

غير أن هذا لا يعنى عدم الاستغلال الكامل لرصيد الخبرة الدبلوماسية. فعديد من دول العالم الثالث قد استقلت من زمن طويل بحيث أصبح لديها سفراء على المعاش ودبلوماسيون كبار وخاصة أن سن الاعتزال فى بعض هذه الدول أقل منه فى الدول المتقدمة. وأن لا تستخدم خدمات هؤلاء المستعدين لتقديمها يعنى أن نحرم الأجيال الجديدة من ثروة من الخبرة المركزة. وهذه الشخصيات التى لم تعد تحت ضغوط الوظيفة تستطيع أن تصوغ التأملات الغريزية، وإن كانت بشكل غير منهجى، لحياة دبلوماسية

طويلة فى قوام فكرى منظم، بدون أن يستبعدوا الدروس المستفادة من الأخطاء وأن يبرزوا الجوانب الهامة للثقافة السياسية للمجتمعات المختلفة.

ولدى هذه الشخصيات هدايا أخرى لكى يقدموها، فباستطاعتهم تقديم النصيحة حول كيفية جعل جهاز الوزارة يتحرك بسرعة مرضية للذين يعملون فى الخارج، وهى مهارة تتطلب دهاء تاليران وعزيمة غاندى، وهم يستطيعون أن ينبهوا إلى العوامل غير البارزة وإن كانت قوية التى تشكل السياسة الخارجية.

فماهى المدة التى يجب أن يستغرقها البرنامج التدريبى؟ من الواضح أنه إن لم يكن طويلا بما فيه الكفاية لكى يوفر تدريبا شاملا، فلن يكن هناك معنى من عقده. فموظفوا وزارة الخارجية الذين سيخرجهم يجب أن يكونوا معدين لكى يتعاملوا مع أهواء النظام الدولى الراهن دون أن يسايروه فى ذلك. كما يجب أن يكونوا مستعدين للسفر إلى مناصبهم فى الخارج فى مدى شهور. فإذا كانوا مزودين جيدا بالأدوات الضرورية لمهنتهم، فسيكونون قادرين على التعامل بشكل جاد مع البيئة الدولية الجديدة بثقة ، فى الوقت الذى سيعانون فيه بشكل طفيف من متاعب المرض الدبلوماسى الذى لا يمكن تجنبه ألاوهو: الصدمة الحضارية.

فى هذا، هناك الحدود التى يفرضها الواقع. إن حاجات وزارة الخارجية لخدمات المعينين الجدد تصبح أكثر إلحاحا كل عام، مع زيادة المسئوليات الدولية لأقطار العالم الثالث . ولذلك فإن توازنا حكيما يجب أن يقوم بين مطالب الشمول وتلك التى تدعو لها الضرورة العاجلة. إن مدى التسعة أشهر التى يتضمنها العام الدراسى الغربى هى فترة قصيرة إلى درجة كبيرة بالنظر إلى نطاق الموضوعات التى يجب أن تغطى والعمق الذى يجب أن تعالج به، ومن الواضح أنه غير كافٍ بالنسبة لهؤلاء الذين يدرسون إحدى اللغات الدبلوماسية التقليدية الثنائية: الإنجليزية أو الفرنسية، وهو أمر غير عملى بشكل لا أمل فيه لهؤلاء الذين يدرسون لغة أجنبية ثانية مثل الألمانية أو الصينية. إن برنامجا لمدة ١٦ شهرا هو برنامج مثالى لكل المتدربين على أن يخصص للغات شهورا قليلة إضافية. غير أن هذه المدة يمكن أن تلقى أعباء جمة على تحمل العديد من وزارات الخارجية. ومن المحتمل أن مدارس التدريب الدبلوماسى سوف تستقر على فترة أقل من ذلك بشهرين. ومع هذا فإن وزارة خارجية عاقلة سوف تهيىء نفسها على تقبل ١٤ شهرا إذا ما كان الطلبة سوف

يقضون الثلاثة أشهر الأخيرة كجزء من البرنامج حيث يعملون نصف الأسبوع فى أقسام مختلفة فى الوزارة والنصف الآخر يستكملون فيه بحوث تخريجهم.

إن هذه البحوث تستحق أن تعطى اهتماما كبيرا باعتبار أنها قمة الدورة التدريبية ، وكذلك على أنها المساهمة الأساسية الأولى للمتدربين فى التفكير الذى يدعم السياسة الخارجية. وهكذا فإن قراءة هذه البحوث يجب أن لا تقتصر على الممتحنين، فإذا ما طلب من الدارسين أن يكتبوا من ٢٠ ـ ١٦ ألف كلمة فإن الدبلوماسيين المتمرسين سيجدون هذه البحوث جديرة بوقتهم.

وسوف يطلب من كل باحث أن يركز على جانب واحد من علاقات بلده الدولية ـ وفى هذا يجب عليه أن يحل البرقيات وتقارير البعثات ، وقرارات الحكومة، ومؤتمرات السفراء، ومواد أخرى متصلة، وأن يقترح استراتيجيات قابلة للتطبيق لتحسين تنفيذ السياسة الراهنة. وما هو أكثر أهمية فإن البعض قد يدعم بالوثائق عدم ملاءمة السياسات المتبعة فى عدة مناطق وأن يقترح بدائل أفضل.

إن إجراء بحوث ودراسات هو أمر جيد، ولكن ما هو أفضل هو استخدامها والاستفادة منها، فالدارسون الذين يعدون بحوثهم يجب أن يتاح لهم قراءة مقالات وبحوث من سبقوهم والتى يمكنهم أن يعلقوا عليها. إن هذا سوف يسرع بالعملية التعليمية بإطلاع الطلاب على ما هو مطلوب منهم. كما يجب أن تستخدم المقالات المتميزة (والبرقيات المتميزة للسفراء) كنماذج يقتدى بها الدارسون فى جهودهم.

إن برنامجا يقوم على تصور جيد ويدرس بشكل واسع الخيال، سيمد الدارسين بالثقة الكافية فى النفس. وسوف يثير شهيتهم لتحليل النظم والتيارات الأمر الذى يمثل دائما إشباعا كبيرا للشابات والشبان. وسوف يتعرضون للعلاقة المعقدة بين النظرية والتطبيق، وهى تجربة تبث فيهم العقل والرصانة والتروى. وسوف يتعلمون شيئا بين التحليل ذى الوجهة الأكاديمية والتحليل ذى الاتجاه السياسى والحاجة إلى كل منهما. كما سيتعلمون أن يكونوا على وعى عاقل بنقاط ضعفهم وقوتهم. ولكن أهم من كل شىء سيكون لديهم الوقت لكى يربطوا النظرة العامة السياسية الخارجية بالنشاط الدبلوماسى اليومى، وأن يتعلموا الفن القائم إلى حد كبير على الحدس فى صياغة التكتيكات والاستراتيجية. وثمة درس يجب أن لا ينهوا دورتهم التدريبية بدون أن يستوعبوه، وهو: كيف يستجيبون إلى الضغوط الصعبة والمباشرة بدون الإضرار بالسياسة الخارجية الطويلة الأجل.

في ضوء هذا، فإن برنامجا تدريبيا جيدا سوف يركز على نقطتين مركزيتين ستدور حولهما النقاط الأخرى. وهاتان النقطتان بالنسبة لأغلبية دول العالم الثالث هما: إعادة البناء الدولى، والتنمية الوطنية المتوازنة والعادلة. على هاتين النقطتين سوف تتعلق كل الاهتمامات الوطنية والنشاط الدبلوماسى. وفى الحقبتين التاليتين فإن دبلوماسى العالم الثالث سيكونون رسل التغيير، وإعدادهم لهذا الدور يجب أن يتضمن عددا من التوازنات الدقيقة.

وأول هذه التوازنات هو التوازن بين المعرفة الدولية والمحلية. فهذا الذى يعلم كثيرا حول بلده ولكنه ذو معلومات غامضة حول النظم الخارجية التى تحتويها وتؤثر فيها لن يكون لديه القدرة على التمييز والفهم العميق الذى يعزز به قضية بلده. وبالعكس فمن يفهم جيدا المسرح الدولى ولكن معرفته بأوضاع بلده غير واضحة فلن يكون لديه المصداقية لأن يكون مدافعا جيدا عنها، لذلك فإن دبلوماسى العالم الثالث فى هذا العصر عليه أن يجمع ما بين وضوح الفكر وشمول المعرفة.. وهو أمر ليس بالسهل ولكن لا يمكن الآن الاستغناء عنه. إن معارفه يجب أن تكون حول بلده وعن المسرح الواسع الذى يؤدى فيه عمله. وفى هذا يجب أن يستخدم فكرا صافيا وبطريقة منظمة ومقننة تعطى تماسكا لأفعاله ونفاذا لتقاريره. وثانى هذه التوازنات يكمن ما بين فهم النظم الاقتصادية والتكنولوجية والإعلامية الحاضرة وبين فهم النظم الجديدة التى يريد العالم النامى أن تحل محلها. فالبرنامج يجب أن يبين للدارسين تماسك النظام القائم وضرورة التغيير حتى لا يقلل الدارس من قيمة القوى التى تعمل ضد التغيير أو يقلل من قيمة الحاجة إليه. والتوازن الذى يجب أن يحافظ عليه البرنامج التدريبى هو بين التحليل والممارسة، بين المعمار المنمق لوظيفة الدبلوماسى وبين أكوام الأسمنت والغبار والأدوات التى تكون نسيج هذا البناء. فالمتدربون يجب أن يتكيفوا مع هذا التجاوز الغريب، بين التافه والعادى من الأمور التى تحدث كل يوم، وبين ما يحفز عليه الحوار ذو المستوى المرتفع الذى سيشكل الجانب الآخر للحياة التى سيعيشها.

والتوازن الرابع هو توازن ملزم بقدر ما هو دائما موضع تجاهل، وهو التوازن بين الاعتبارات القانونية والسياسية والتجارية، وبين الاعتبارات التكنولوجية والعلمية (بما فيها الطاقة والزراعة). ويجب أن تؤكد الدورة أن دبلوماسى العالم الثالث لم يعد يستطيع أن يتجاهل الاعتبارات الثانية. فهؤلاء الذين لم يدرسوا العلوم والتكنولوجيا فى الجامعة يجب

أن يتلقوا على الأقل تعليما مختارا فيها. ومما لاشك فيه أن يتعلم الدارسون بعض الشىء عن العلاقة بين العلم وبين النظم الدولية الحالية، وكذلك حول التغيرات فى هذ العلاقة التى ستنتج عن إعادة بناء النظم العالمية.

فإذا كان لدى بعض المتدربين خلفية علمية، فإن ثمة مبررا إضافيا للمعلمين لتقديم الجوانب العالمية لموضوعات مثل الطاقة، ونقل التكنولوجيا، وتوزيع الطعام، والسياسات العلمية للأمم الغنية، ومحاولات الأمم الفقيرة أن تستنبط لنفسها سياسات علمية خاصة بها. وهكذا يتعرض كل الدارسين لهذه المشكلات، وسوف ينجم عن الأفكار التى ستتولد بين الدارسين أنفسهم إخصاب متبادل. أما التوازن الأخير الذى يجب أن يقوم فهو بين الاقتناع والحساسية أن دبلوماسى العالم الثالث، كما ألمحنا آنفا، له وظيفة تقوم على الهداية وهى أن يوضح لأبناء البلدان المتقدمة المتعقلين التناقضات المدمرة للذات لوضعهم الراهن وتحريك عقولهم إلى مفهوم أكثر اتساعا لمصلحتهم الذاتية المتنورة. غير أن الأسلوب الذى يتم به هذا يجب أن يأخذ فى الاعتبار الوسط الحضارى الذى يعمل فيه الدبلوماسى. إنه يجب أن يكون على علم بالأمور المحرمة الواضحة والضمنية لهؤلاء الذين سيوجه إليهم رسالته، وطريقة الحياة التى يجرى فيها تفكيرهم وشعورهم. ولكى تقيم توازنا حساسا بين القناعات المتقدة والعرض الموضوعى الهادىء فإن هذا يتطلب توقيتا بارعا وحكما دقيقا. وعلى هذا، فإن درجة عالية من ضبط النفس هى أمر لا يقدر بثمن ولكنه صعب التوصل إليه. ومع ذلك، فهذا ما يجب على الدورة التدريبية لكى تكون ذات فائدة حقيقية للبلد أو البلدان التى تنفق عليها أن تغرسه. ومن الواضح أنه للاحتفاظ بهذه التوازنات، فإن الأمر سيتطلب صرامة، وانضباطا، وسعة حيلة وخيالا.

والقسم التالى ليس منهجا دراسيا ولكنه مجموعة من الخطوط التوجيهية التى قد تكون مفيدة فى بناء أو إعادة بناء دورات للمتدربين الدبلوماسيين: من هذه الخطوط التوجيهية يمكن أن نرسم مناهجا مختلفة تختلف وفقا للظروف المحلية أو الإقليمية أو الدولية.

ونقطة البداية لهذا البرنامج يجب أن تكون دراسة شاملة إما لبلد الدارسين أو للنظم الدولية المعاصرة. ويستطيع المرء أن يتبين المزايا فى أى من هذين الطريقين، فإن تبدأ بنظرة فاحصة على جغرافيا ، وتاريخ، والهيكل الاقتصادى والمؤسسات السياسة والثقافية لمجتمع

الدارسين، فإن هذا سوف يرسى فيهم معرفة متينة لما سوف يقضون حياتهم فى تمثيله. وبتعميق معرفتهم، وفهمهم لبلدهم فإنهم يستطيعون أن يحللوا ويفحصوا بدقة البيئة الدولية التى يعيشون فيها، وللطريقة الأخرى الكثير مما يمكن أن يقال عنها، وهى الطريقة التى أزكيها. فإذا كانت العقبة الرئيسية للتنمية المتوازنة لمعظم العالم الثالث هى النظام الاقتصادى العالمى، فإن تحليل هذا النظام سوف يلقن المتدربين فى الحال المدركات التى يحتاجونها والمسئوليات التى سيواجهونها. وبهذا الشكل سيتكون لديهم فهم واضح لما سيواجهونه كدبلوماسيين وكشعب. وسوف يرون بالضبط ما الذى سيشرعون حقا فى تغييره وما هو أكثر أهمية. فدراسة مسبقة عن النظام الاقتصادى العالمى سوف يعطى لدراسة عن بلدهم أهمية. متعمقة حين يتعرضون لها، فسوف يدركون عندئذ بسرعة كم من النشاط الاقتصادى والاجتماعى والسياسى لمجتمعهم سوف يتأثر، بل وسيتحدد، بهذه النظم الواسعة، وكيف تفرض هذه النظم قيودا قد يكون لها أثر محبط على النمو. وستكون التنمية بالتأكيد زيادة فى الرؤية العالمية للدارسين.

إن دراسة النظام الاقتصادى العالمى الراهن هى بالطبع أمر جوهرى، ففى المقام الأول سوف يحلل الدارسون الاتفاقيات التى أنشأت هذه النظم، والتى تبقى عليه الآن مع مؤسساته ووكالاته وشبكاته وشركائه التجاريين، والتكنولوجيا التى يؤكد بها هؤلاء سيطرتهم وسيادتهم؛ ولتزويد المتدربين؛ لكى يروا النظام فى طبيعته المتعددة الوجوه، فإن التعليم يحتاج لأن يكون متعدد الفروع. رغم أن الاقتصاد سيكون له الأهمية الأولى لا يعنى أن الدورة يجب أن تكون خليط من فروع المعرفة المختلفة. فهؤلاء الذين يخططون للبرنامج يجب أن ينسجوا بعناية الخطوط المختلفة للنظام ضمن كل متماسك ، وسوف يتعلم المتدربون وهم يسيرون غور النظام بعمق فى عمله اليومى، الطبيعة المتشابكة للنظام.

فما الذى يقدم للدارسين حول النظام الدولى الراهن؟ إن التركيز سوف يختلف من قطر إلى قطر أو من منطقة إلى منطقة، ولكن هذه بعض الأمثلة التى سوف يستخدمها كل برنامج: اتفاقية برتون وودز، مشروع ماريشال، صندوق النقد الدولى، تقسيم العالم إلى منتجين للمواد الأولية ودول صناعية، سياسات الغذاء والطاقة ، السياسات المتعلقة بالمساعدات الزراعية ، التصنيع ونقل التكنولوجيا.

وكجزء من الدراسة فإن المنافسة بين القوتين العظميين ستكون فى مرتبة متقدمة، وكذلك التفاصيل الدقيقة التى تحفظ هذه المنافسة من أن تتطور إلى انفجار نووى. وهو أمر ضرورى ليس فقط لتحليل المسرح الدولى ولكن ما هو أكثر ملاءمة أن تظهر الآثار التى أحدثتها وتحدثها هذه المنافسة فى العلاقة بين الجنوب والشرق، والجنوب والغرب فضلا عن علاقة الجنوب بالجنوب فيما يتعلق بالمساعدة، والتجارة، ونقل التكنولوجيا.

إن دراسة الحرب الباردة والتعايش السلمى ستكون مقدمة لتحليل حقبة الوفاق وآثار هذه الحقبة على بلدان العالم الثالث. وباعتبار أن التهديد النووى يلوح مرة أخرى فى الجو، فإن اهتماما يقظا يجب أن يوجه إلى ارتداد القوتين العظميين حديثا إلى التناقضات الثنائية: إلى الحرب الباردة بجمودها وعودتها إلى المفاهيم التقليدية المبسطة.

كل هذا يمكن أن يتلوه منطقيا فحص دقيق لتناقضات النظام الاقتصادى الدولى الراهن والتى تؤدى إلى إضعاف نفس الاقتصاديات التى كانت تستهدف حمايتها، وفى دراسة هذه التناقضات، فإن الدارس سوف يرى الاختلافات بين الأساطير المتصلة بهذا النظام وبين واقعه. والتوضيح الكلاسيكى لذلك هو مفهوم السوق الحرة وتآكل هذا المفهوم سواء بواسطة الحكومات التى تعترف أنها تؤمن به أو المؤسسات التى تقوم لدعمه ، وهذه العملية تجرى خلال انخفاض تدريجى للنمو فى العالم.

عن هذه النقطة فإن المحور الأول للبرنامج يصبح جاهزا للتقديم: دراسة مكثفة للبلد التى يجرى فيها برنامج التدريب. فمن الضرورى دراسة تاريخها وكذلك جغرافيتها، ونظامها الزراعى، وصناعتها، ومواردها الطبيعية، وسكانها، وبنائها السياسى، وطبعا فلسفتها السياسية، وما هو حاسم أيضا إمكانياتها فى التنمية، فإذا كان هناك مثلا إمكانيات بترولية، فإن موازنة هذا مع الزراعة يجب أن تناقش ، فإن لم يكن هناك إمكانية وجود بترول، فإن إمكانية قدرة البلد على تطوير مصادر متجددة للطاقة يجب أن ينظر فيها. كذلك فإن البرنامج يجب أن يتضمن نظرة على مشروعات لزيادة الاكتفاء الذاتى للأمة بما فى ذلك بديل الاستيراد والتوزيع الداخلى، وكذلك التسويق الدولى، والقيود التى تعانى منها هذه المحاولات. إن الاندفاع السياسى لخفض أو إزالة هذه القيود إنما يشكل جزءا هاما من هذا القسم من البرنامج.

وتمثل الدبلوماسية الثقافية أحد المجالات التى أظهرت المجتمعات النامية نقصا غريبا فى الاهتمام بها. وجانب من السبب فى هذا هو أنه رغم أن الدبلوماسيين أنفسهم فى تعليمهم

المبكر والجامعى كانوا منغمسين بعمق فى ثقافة مجتمعهم ، فإن تدريب الدبلوماسى لم يؤكد على الأثر الذى يمكن أن يتحقق فى المجتمعات الغنية من تقديم واسع الخيال لبعض جوانب هذه الثقافة. إن دورة لتدريب الدبلوماسيين يجب أن تركز بعض اهتماماتها على هذا الجانب من العمل الدبلوماسى. والنماذج متاحة فى هذا الشأن حيث نجحت واحدة أو اثنتان من الدول النامية فى أن تصور للمجتمعات المتقدمة التفاصيل المحددة لحياة فئات عديدة من شعوبها، والتعبير الخلاق لكثير من فنانيها عن ذلك. ولا يجب على الدبلوماسى أن يقلل من قيمة الأحداث والمجريات الثقافية فى بلده وخاصة إسهامات العقول المثقفة واسعة الخيال. وتمثل يوغوسلافيا فى هذا الخصوص نموذجا ممتازا. فقد نجح دبلوماسيو هذا البلد فى شرح وتقديم حياة وثقافة والصورة الذاتية الخلاقة للقوميات المختلفة داخل حدودها. حقا إن يوغوسلافيا دولة أوروبية ولكنها من عدة وجوه دولة نامية أكثر منها دولة غنية.

بعد هذا ستنتقل الدورة لدراسة المنطقة وعلاقات البلد بجيرانها سواء فى جوانبها الثنائية أو الجماعية، ويلى هذا دراسة دقيقة للمؤسسات الإقليمية، أهدافها ونظمها، والمعانى السياسية الخارجية لوجودها.

ومن العلاقات والمؤسسات الإقليمية فإن البرنامج يمكن أن ينتقل بسهولة إلى الأوضاع القارية مثل منظمة الوحدة الإفريقية، ومنظمة الدول الأمريكية، ورابطة جنوب شرق آسيا. وهذاالمنهج بتوسيعه لإطار العلاقات بين الدول وبين المناطق، إنما يعيد الدراسة إلى النظم الدولية. ويقود إلى المرحلة التالية، وهذاالتحرك نحو إعادة بناء النظام الدولى. ولأن هذه فى الأساس دراسة فى التغيير فإن بعض الاهتمامات فى الدورة يجب أن يوجه إلى الدبلوماسيين التقليديين ذوى الصلة بمثل هذا البرنامج. إن سيكولوجية التغير الاجتماعى ما ظهرت فى أوروبا وأمريكا الشمالية فى الحركات السياسية المحلية، واضطرابات المائة عام الأخيرة (وبشكل أكثر تحديدا فى الخمسين عاما الأخيرة)، هى دراسة سوف تهب المتدربين الفهم الضرورى لتمثيل مقنع فى المجتمعات المتقدمة.

ولن يتضمن هذا بالطبع التاريخ التقليدى لهذه المناطق فى القرنين ١٩، ٢٠. وإنما سيعنى تحليلا موضوعيا ونمطيا لسياسات الضغط والحلول الوسط، ونظرة دقيقة فى كيف أستجيب لمطالب الذين لا يملكون أى نصيب من مزايا النظام الاجتماعى، والأساليب التى أمكن بها جعل إدخالهم فى هيكل السلطة متفقا مع استمرار أولوية ـ إن لم يكن سيادة ـ الطبقات الحاكمة القديمة.

وسيكون من الخبرة الأكثر خصوبة للمتدربين دراسة كيف تحولت مجتمعات بأكملها من الصراع بين اليمين التقليدى واليسار القديم إلى توافق وسط يقوم على قاعدة عريضة. فسوف يحللون طبيعة هذا التوافق ومزجه بين العدالة والكفاءة الاجتماعية، والصور والأفكار التى تستند عليها، والتى تمتلك ولاء مؤسسات سياسية وبيروقراطية وإدارية وعمالية، وكذلك الجماهير العريضة من الشعب.

وفى هذا الصدد فإنه مما سيكون له أهمية خاصة بالنسبة لهم، المراحل التى نظرت فيها الطبقات الحاكمة القديمة من قبل إلى أفكار على أنها تعنى هدم المجتمع، وأصبح ينظر إلى هذه الأفكار الآن على أنها شىء صائب وحصيف ومرادف للقبول المشترك بل حتى الشىء العادى والمألوف. وسيؤدى بهم هذا إلى التأمل ليس فقط فى كيف تحقق هذا التوازن السياسى ولكن أيضا كيف تمت إدارته وتنسيقه. وفى هذا تقف الدول الإسكندنافية فى مرتبة عالية لسببين. الأول أنهم أثبتوا نجاحا وبشكل خاص فى مزج اليمين واليسار، وثانيا لأن برنامجهم المتقدم لتعليم التنمية، ومساهمتهم فى مساعدات التنمية بنسبة ٧٪ من مجموع الناتج القومى بالشكل الذى حث عليه الأمم المتحدة، مما يشهد على حساسيتهم للواقع الدولى.

وفى برنامج من هذا النوع سيكون تحليل تصفية الاستعمار أمرا لا مفر منه، ولكن ليس للسبب الواضح وهو أن معظم الأقطار النامية قد نالت سيادتها من خلال هذه العملية. أما السبب فى توجيه هذا الفحص الدقيق لعملية تصفية الاستعمار فهو التناقض بين التفكك السلمى لبعض الإمبراطوريات وبين الأسلوب المرير الذى تمت به فى أخرى. وهدف هذه الدراسة هو مراقبة كيف خلق مناخ تقبل هذه العملية بعد ذلك، وكيف تحل فقدان السيطرة على أجزاء واسعة من الأراضى والممتلكات وملايين من الشعوب عاطفيا إلى كسب اجتماعى، وكيف أن السكان الذين تربوا عى فكرة الإمبراطورية كجزء من سيادتهم الوطنية واحترامهم الذاتى، أصبح ينظر إلى المفهوم بأسره كشىء عفا عليه الزمن.

فإذا نُظم البرنامج بشكل جيد، فإن موضوعا ما سيكون موضع الاهتمام، ألا وهو: العلاقة بين القوة ونفاذ البصيرة، وبشكل خاص كيف أنه عند مفترق ما أدرك أولئك الذين تولوا السلطة أن قاعدة المشاركة فيها يجب أن تتسع وسينظر الدارسون إلى هذاالنوع من الناس الذين قرءوا إشارة الزمن على وجه صحيح والذين جعلوا قراءتهم تلك ليست فقط متاحة بل مقبولة لهؤلاء من رفاقهم الذين تعودوا على التفسير الضيق للمصلحة الذاتية،

وبسهولة يتطور مفهوم التصور والقوة إلى مفهوم التصور والأمن،فالأمن أساسى سياسى وطيد وكذلك حاجة سيكولوجية عميقة. وتتنوع أوصاف الأمن من التفوق الذى لا يمكن تحديه باعتبار أن ذلك هو ضمانه الوحيد، إلى بيئة ذات بدائل متعددة، وعلى أن ذلك هو أكثر هذه الضمانات صحة. ولا تفتقر الخمسون عاما الأخيرة إلى نماذج عن ذلك.

إن الجانب غير التقليدى فى برنامج التدريب فى معهد دبلوماسى يجعل تدريسه بمدرسين تقليديين أمرا غير محتمل الحدوث وإن كان هذا لا يعنى أنه أمر غير ممكن. ومثل هذا البرنامج هو الذى سيجعل منظمة مثل اليونسكو تؤيده بتزويده بالخبراء لوضع البرنامج وتدريسه، وخاصة إذا كان معهد التدريب لا يخص بلدا بمفرده وإنما معهد إقليمى وسيقدم حافزا ثقافيا إضافيا للدارسين.

فربط اليونسكو بهذا البرنامج سوف ينير الطريق منطقيا وسيكولوجيا لدراسة القوى المحركة الراهنة للتغير الاجتماعى ـ المؤسسات الدولية الكبيرة التى من خلالها يعمل العالم النامى للضغط على الشرق والغرب الغنى.

ويتضمن هذا الأمم المتحدة نفسها ولجانها المختلفة وخاصة مجموعة ٧٧، وهناك وكالات الأمم المتحدة مثل اليونسكو، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة ، واللجنة الاقتصادية لإفريقيا، وصندوق الأمم المتحدة للطفولة ، ومنظمة العمل الدولية، ومنظمة الصحة العالمية، ومنظمة الأغذية والزراعة ، ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية ، ومنظمة التنمية الصناعية، بالإضافة إلى حركة عدم الانحياز، والكومنولث، ومؤتمر الغذاء العالمى والأجهزة المختلفة للحوار بين الشمال والجنوب، كما يجب أن تلقى محاولات تعاون الجنوب والجنوب الاهتمام الذى تستحقه، وأن يشجع الدارسون على اقتراح خططهم لإقامة سكرتارية لدول الشمال التى يزداد الإحساس بالحاجة إليها ولكنها ليست حقيقة بعد.

وحالما غطت الدورة هذه المجالات الحاسمة من التوجيه والتحليل، فإنه يمكن البدء فى تغطية الموضوعات التقليدية الأخرى للمنهج الدبلوماسى مثل القانون الدولى، والممارسة الدبلوماسية ، وانعكاساتها، والعمل القنصلى، وحتما المراسم.

إن تنظيم دورة تدريبية ذات قيمة حقيقية لدول صغيرة ومتوسطة نامية فى الثمانينيات لهو أمر يفوق إمكانيات دولة بمفردها. فإذا كان العنصر الغالب هو نوعية التعليم أكثر منه

شيئا متفردا، فإن المؤسسات التدريبية يجب أن تكون إقليمية أو على الأقل تشارك فيها أقطار ليس بينها خلاف أيديولوجي. (فتانزانيا وموزمبيق مثلا يقيمان معهدا مشتركا في دار السلام) (١). والمزايا أوضح من أن تفصل وبالتأكيد فإن نطاق المهارات والخبرات الذى يقدم للدارسين سيكون أملا ومتنوعا بوساطة خليط حكيم من الممارسين للدبلوماسية والأكاديميين ، وهكذا فإن العناصر الذهنية للمهنة تتوازن مع الترجمة اليومية لها إلى التطبيق والممارسة، وهى خبرة تغذى بدورها أشكالها المتعلقة بالمفاهيم.

ولكن ربما كان أكثر الفوائد أهمية تلك التى تكتسب من وجود معهد تدريب إقليمى هو تقارب نوعية المتخرجين. وفى الثمانينيات فإن هذا له أهميته العميقة. إن الدول الصغيرة والفقيرة جدا لا تفتقر إلى الموهبة. ولكن المواهب غالبا ما تفتقر إلى التدريب. وهكذا فإن الموارد البشرية تحد منها الحدود المادية والجغرافية. فالنظام، والتعرض للتجارب والخبرات، وما يحرك ويثير التفكير، الذى يمكن أن يقدمه معهد إقليمى جيد سوف يضمن نوعية متساوية، ولن تمثل التكلفة عبئا على الدول الأكثرتفضيلا. وسيؤدى التعاون الذى اكتسب فى المعاهد الإقليمية إلى تماسك بغير مجهود حين يجد خريجوه أنفسهم معينين فى نفس البلد، وسوف ينسقون سياساتهم بشكل أكثر سهولة.

وتبقى ملاحظة تتعلق باكتساب بعض المهارات، إن تدريبا إقليميا سيتيح خبرة لا يجب بدونها أن يرسل دبلوماسى العالم الثالث إلى منصب فى الخارج ، فكل متدرب يجب أن يخصص له وقت فى مكتب التحرير لإحدى الصحف وفى محطة إذاعة وتليفزيون، وليس ثمة طريقة أفضل لإدراك السيكولوجيا الجماعية للصحفيين وتعلم كيف يرون الأحداث والشخصيات ، وما يعتقدون أنه يمثل قصة إخبارية جيدة، وكيف يقطر المسرح الدولى فى الوعى المحلى والعلاقة بين ما يريدون قوله وما يعتقدون أن مرؤسيهم وجمهورهم سوف يتحملونه. كل هذا لن يساعد فقط الدبلوماسى أن يشعر بالراحة مع أدوات الإعلام، ولكن أيضا يمكنهم بنمو خبرتهم من تحويل المعتقدات الصحفية إلى أهدافهم الخاصة. إن العلاقة مع الصحفيين سوف تدفع الدبلوماسى إلى الاستمرار فى تعلم فنون الاتصالات، والتى سوف تحسن من فاعليتها الخاصة. وكمكافأة، فسوف يكتسب الصحفيون معلومات عن الشخصيات البارزة التى يجب أن يتبادلوها فيما بينهم.

---

(١) من المعاهد الدبلوماسية التى يمكن اعتبارها إقليمية أيضا المعهد الذى أنشأته وزارة الخارجية السعودية لتدريب الدبلوماسيين من دول منظمة التعاون الخليجى.

فإذا كان أمام دبلوماسى العالم الثالث عمل كبير فى توجيه العقول فى المجتمعات التى يعملون فيها، فثمة ثلاثة روافد أساسية يجب أن يشربها لهم تدريبهم: الصبر ، والشمول، والبصيرة . فبالصبر يستطيعون أن ينتظروا بدون إحباط حتى الوقت المناسب للعمل للحصول على أفضل نتيجة من الفرص المتاحة أمامهم. والشمول لا يعنى أن يكون الدبلوماسى ذا اهتمامات عامة بشكل خاص ولكى يتحدث بثقة وخبرة، وأن يكون متخصصا بما فيه الكفاية لكى يكون أداة ذات فعالية خاصة. أماالبصيرة فتمكنهم من أن يروا من أقطارهم ومناطقهم العالم كله كوحدة، وعندئذ فإن التوازن الدولى الوحيد الذى يعتقدون فيه سيكون هو توازن الفرصة التى تؤمن العالم من الاضطراب وتعطى الفقراء الأمل فى وضع حد لحرمانهم.

الفصل السابع

السفير المعاصر

اعتمدنا في هذا الفصل على الندوة التي عقدها معهد دراسة الدبلوماسية التابع لجامعة جورج تاون الأمريكية وشارك فيها عدد من ابرز المشتغلين بالدبلوماسية والدارسين لها وقد نشرت أعمال هذه الندوة في كتاب:

The Modern Ambassador: the Search and Challenge, Institute for Study of Diplomacy, George Town Yuniversity. 1986

صفات مشتركة في السفراء المتميزين:

يقول: Karel Gruber(*)

باعتبار أنى عملت وزيرا للخارجية وسفيرا، فقد شاهدت مشكلة تعيين السفراء من جانب السفراء ومن جانب من يعينوهم، وكنت فى موقف يمكننى من أن أحكم أين ولماذا يفشل السفراء، ولم يتميز بعضهم وأعتقد أن هناك صفة مشتركة فى أداء السفراء الممتازين، تلك هى المهارة فى الاتصالات. أن الاتصالات من نوع خاص جدا هى التى يجب أن تتعلم، ولكن بدون الاستعداد الأساسى لهذه الاتصالات، فإن السفير لا يستطيع أن يكون ناجحا فى أهدافه المتعددة، وعلى النقيض من الصورة التقليدية للسفير كفرد على درجة عالية من الصقل والتحوط فى كل مايقوله الأمر الذى يتطلب موهبة خاصة لكى يقرر ما يقوم بإبلاغه، فقد وجدت أن الحديث الواضح هو جزء جوهرى من نجاح الدبلوماسى، وهو بالطبع يجب أن يكون لبقا وماكرا فى بعض الأحيان فى الطريقة التى يجرى بها اتصالاته، غير أن رسالته يجب أن تصل بوضوح وبدقة، وفى رأيى أن الوضوح والتفصيل فى الشرح وفى الإبلاغ والدفاع ومناقشة المعلومات حول موقف بلده ومسائل أخرى هو أمر جوهرى.

إن أفضل السفراء الذين عملت معهم كانوا أولئك الذين يمتلكون معرفة شاملة فى الشئون الدولية، وذوى نظرة عالمية، ولديهم تعاطف مع اهتمامات البلدان الأخرى، كما لم يكونوا على درجة كبيرة من الحذر فى الطريقة التى يشرحون بها ما يجرى وما الذى تحاول بلادهم تحقيقه. أما أسوأ السفراء الذين قابلتهم فكانوا أولئك الحذرين بشكل زائد (وليس مجرد التحوط) والذين يريدون أن يحصلوا على معلومات دون أن يقدموا شيئا فى المقابل.

ذلك أن الاتصال بين الدبلوماسيين هو طريق ذو اتجاهين : ولا يستطيع أحد أن يتوقع الحصول على معلومات مالم يكن قادرا ومستعدا لتقديم معلومات. فالسفير الذى يريد أن يتحدث إليه كل شخص هو الذى يستمتع الآخرون بحديثه.

وقد يبدو من حديثى أنى لست بالضرورة ناقدا لعادة اختيار أشخاص لمناصب السفراء من غير الدبلوماسيين المحترفين، ولكن أعتقد أن مثل هؤلاء الأشخاص يجب أن يكون لهم مكانة غير عادية لكى يكونوا ناجحين، فيجب أن يكونوا قارئين جيدين، ومتحدثين جيدين،

(*) وزير خارجية النمسا لمده ٩ سنوات، وسفير لها فى الولايات المتحده (مرتين)، وأسبانيا، وسويسرا، وألمانيا الاتحادية.

كما يجب أن يكون لديهم معرفة متمكنة فى الشئون الدولية. كما يجب أن يكونوا أشخاصا ذوى أذواق واتجاهات عالمية. أما ضيق الأفق، والاعتقاد بتفوق جنسه، وعدم القدرة على فهم الفوارق الدقيقة فى الدول الأجنبية، والاعتقاد بأن بلده هى الأفضل فى كل شئ، كل هذا يمثل العوائق والتى بعد عمر معين لايمكن التغلب عليها بأى قدر من التدريب أو الخبرة.

وفى بلدى، والتى لديها وزارة خارجية صغيرة نسبيا ويدخلها عدد محدود من الأعضاء الجدد كل سنة، فإن كل دبلوماسى يستطيع أن يتوقع أن يصبح سفيرا. ولهذا مزاياه ومضاره ومن بين المزايا أن دبلوماسيينا لا يخشون أن مستقبلهم سوف يتحطم إذا ماارتكبوا خطأ، ونتيجة لهذا فإنه يمكن أن يكونوا مجددين. وبين المضار أن هناك اختيارا صغيرا للغاية لأفضل العناصر وينتج عن ذلك ميل لدى جزء من سفرائنا أن يكونوا بيروقراطيين. ومع هذا فإن المنافسة الزائدة يمكن أيضا أن تكون عائقا، وكما رأيت فى حالة السفراء الذين أتوا من بيئة كان عليهم فيها أن يحفروا طريقهم إلى القمة، بأنهم يصبحون تنافسيين أيضا مع نظرائهم فى وزارة خارجيتهم وكذلك مع زملائهم دبلوماسيى الأقطار الأخرى. أن الدبلوماسية تتطلب عادات إيجابية من التعاون.

إن أفضل السفراء الذين عرفتهم كانوا أناسا بالإضافة إلى معرفة شاملة لبلدانهم والدولة التى يعملون فيها، لديهم أيضا نظرة شاملة عن العالم يمكن أن يتواءم معها ما يجرى من أحداث. بدون هذه الصورة العالمية فإنه من المستحيل تقريبا أن تصل إلى استنتاج كامل حول أهمية ما يجرى من تطورات. وفى هذه الأيام تخترق السياسة كل حقل من نشاط الدولة. وأى حرب صغيرة فى أى مكان يمكن أن تؤدى إلى اشتعال عالمى. والقرب المتزايد للأمم واعتمادها بعضها على بعض وتفاعل الرأى العام فيها كان من نتيجته أن المادة الحمضية للتلقين الأيديولوجى تسربت إلى كل شق فى الخلافات الداخلية والدولية. فليس غريبا إذن أن أى تقييم موضوعى للقوى المحركة لزماننا تتطلب معرفة متزايدة، حكم سليم، والقدرة على تعليق الأهمية المناسبة لما يحدث فى مجالات واسعة متنوعة. إن السفير الجيد يجب أن يفهم أيضا أهمية الأشياء التى تحدث خارج المنطقة المعتمد فيها.

إن الاتصالات بالشكل الذى استخدمتها آنفا، تتضمن ليس فقط جمع المعلومات وإبلاغها من وإلى حكومته، إنها أيضا تعنى التفاوض سواء لتطوير اتفاقيات محدودة أو بمعنى تسوية الخلافات وجمع التأييد خارج نطاق اتفاقيات محددة.

وبينما تصنع التقارير الماهرة سمعة السفير فإن التفاوض هو الجوهر الحقيقى لنشاطه. والتفاوض ليس مجرد الجلوس على مائدة حيث تعارض دولتان أو أكثر بعضهما بدرجة كبيرة أو صغيرة، أنها تبدأ قبل وقت طويل من تحديد موعد للجلوس أمام المائدة. إن عملية تليين الجانب الآخر هى تقريبا بقدر أهمية تبادل حجج رائعة على مائدة التفاوض.

إن السفير يجب أن يقنع الحكومة الأخرى بأهمية موضوع التفاوض، وبحل وسط يكون مفيدا لبلده. ولكنه أيضا يجب أن يقنع حكومته بالحدود التى يمكن من خلالها التوصل إلى حل وسط (أو حتى إذا ما كان الوسط ضروريا). ويميل الناس فى الداخل غالبا إلى اعتبار الحدود التى يوصى بها السفير على أنها ترجع إلى الحذر الزائد من جانبه، والغربة عن بلده، أو إلى حالة من التشويش الذهنى المحض. وأسوأ شئ هو أن توحى أو تتنبأ بنتيجة للمفاوضات يثبت فى النهاية أنه تنبؤ مبالغ فى تفاؤله بدرجة كبيرة، وعندئذ ترسل وزارة الخارجية شخصا أقوى يجد أنه يمكن بسهولة الحصول على أكثر مما ظنه السفير ممكنا. والتوصيل إلى الطريق الصحيح بين هذه التقييمات المتضاربة هو أمر يتطلب مهارة، وخبرة، وشجاعة وعقلا هادئا، ومما هو غير مرغوب فيه بدرجة كبيرة محاولة أن تسلك طريقا بين الفشل والحذر المبالغ فيه بأن تبعث برسائل لامعنى لها إلى وزارة خارجيتك من أجل أن تحمى نفسك وقد يحمى الإنسان نفسه فى اللحظة الراهنة، ولكنه مع الزمن قد يضر حياته الوظيفية على المدى البعيد.

إن الدبلوماسى الجيد يجب أن يكون دقيقا، وتعلمنا التجربة أنه كلما ارتفع مستوى اجتماع القمة كانت الاتفاقيات الناتجة عنه سيئة فالسياسيون الكبار ليس لديهم صبر كبير لمراقبة التفاصيل أيا كانت أهميتها، وهم دائما فى عجل من أجل أن يتصافحوا لتسجيل «التقارب» أو اتفاقيات أخرى. وكما ذكر لى دبلوماسى أمريكى مرة: فوق قمة ثلجية سوف ينمو فقط ما حملته معك هناك، ولهذا فإن من الحكمة أن تبعث أفرادا ذوى ضمائر، يبتعدون عن العلانية، ويشرعون فى إعداد النصوص وإعطاء كبار الرسميين معلومات دقيقة حول النقاط التى يجب ملاحظتها بشكل خاص. فمثلا، فإن كلمة تأييد يمكن أن تعنى أى شئ ابتداء من ابتسامة موقوتة إلى تأييد عسكرى قوى. ولذلك فإن الدقة والوضوح هى أمر غاية فى الأهمية. وطبيعى ثمة استثناءات حين يكون الاتفاق من أجل الاتفاق، حتى ولو على حساب عدم الوضوح، أمرا مرغوبا فيه أو ضروريا، ولكن مثل هذه الحالات نادرة جدا.

ويحتاج الدبلوماسى الجيد أيضا إلى الإحساس بالدعابة. ويجب دائما أن يكون لديه بعض الملاحظات الجاهزة لتخفيف التوتر حينما تقترب المفاوضات من نقطة الانهيار. ويقفز

إلى ذاكرتى مثل عن مفاوضات كان كل شئ فيها يسير بشكل خاطئ وكان أحد المتفاوضين ذا لحية طويلة، ولم يكن سلوكه المتبلد الحس ينبئ بالخير بنتيجة ناجحة، وأخيرا قال مفاوضه على الجانب الآخر: قبل أن ننصرف لدى سؤال واحد آخر: حين تأوى إلى فراشك ليلا، فهل تطوى لحيتك تحت الأغطية أو أنك تتركها فوقها؟ وانفجر الضحك فى كل المكان، وللمرة الأولى سمح البطريرك بابتسامته ترتسم على شفتيه. وتلا ذلك عقد اتفاق أسرع بكثير مما كان متوقعا. ولا أعنى أن هذا ينطوى على أن السؤال المازح كان سبب النتيجة الناجحة للمفاوضات، ولكن أعتقد أن هذا الحادث يصور أهمية القدرة على إشاعة جو ملائم، ومعرفة متى سيساعد قدر من الدعابة على تمهيد الطريق إلى حديث أسهل ومن ثم إلى الاتفاق.

بقيت نقطة حول الفطنة. إن منصب السفير لا يجب أن يعطى لأى فرد جائع إلى الشهرة. وفى رأيى، فإنه من الأفضل، حتى فى التقارير الرسمية، استخدام المقتطفات الشخصية عند الضرورة المطلقة فقط، ما لم تكن المعلومات المبلغة ذات معنى فقط حين تسند إلى مسئول كبير، والذى أبلغها وفى ذهنه أنها سوف تنسب إليه. فإذا ما قرأ صديق أو حتى أحد المعارف اسمه فى تقرير حكومة أجنبية، حتى ولو كان كل شئ فى هذا التقرير فى صالحه فإنه من الأقل احتمالا أن يكون صريحا ومفتوحاً فى المقابلة التالية، وأى دبلوماسى مجرب يعرف أن التقارير المكتوبة هذه الأيام يمكن أن تجد طريقها إلى أفراد لم تكن موجهة إليهم بأى حال. ولكى أعطى الثقة لمن أجرى معهم المقابلات بأن ملاحظاتهم سوف تكون موضع ثقة، فإننى عادة أفضل أن أتحدث معهم فى محيط غير رسمى وليس فى مكاتبهم، كذلك أجد أنه من الفطنة أن أحمى مذكراتى المكتوبة بخط اليد.

وأخيرا. ومثل أى فرد يريد أن يكون ناجحا فى بيئة منافسة، فإن السفير يجب أن يكون لديه حكم سليم. وهذا غالبا أمر مسلم به، ولكن الحكم السليم هذه الأيام لايعنى ماكان يعنيه فى أيام البواخر الشراعية والعربات التى يجرها الجياد. فحين تحدث أمور هامة، فإن تفسير السفير لها يجب أن يكون سريعا إذا ما كان له أن يحدث أى أثر حسن لأن الصحافة سوف يكون لها تفسيرها الخاص، وكذلك حكومات أخرى، لذلك فإن كتابة التقارير والتحليل يجب أن لايجئ فقط فى الوقت المناسب وإنما على الفور تقريبا. فالتقرير والحكم السليم اليوم يجب أن يجئ أسرع مما كان فى جيل مضى. وإذا كان فى ذهن

السفير مفهوم عن العلاقة المتبادلة بين الأحداث حول العالم، فإنه من الأكثر احتمالا أن يستمع إليه، وسوف يكون لحكمه وزن أعظم وهذا ينطبق على كل مايبلغه مكتوبا إلى حكومته وأيضا على أحاديثه الشفهية مع الرسميين فى الدولة المعتمد فيها.

مؤهلات سفير:

فى تحليل كلا من: Jean laloy(*)، Francois de Laboulaye(*)

إن رد الفعل الأول لمعظم الدبلوماسيين المحترفين حين يسألون عن المعيار الذى يستخدم فى اختيار السفراء، هو أن يصفوا مؤهلاتهم الخاصة. وهذا رد فعل طبيعى جدا، ولكن إذا كان شئ مفيد يأتى من هذا التساؤل فإنه من الضرورى أن نخطو إلى الخلف وأن ننظر إلى العناصر الجوهرية لمنصب رئيس البعثة ونعنى به السفير.

إن أحد التعريفات البسيطة للدبلوماسية هى أنها المظهر الشفهى للعلاقات الدولية. وهناك خلاف جوهرى بين ماهو مكتوب وما يعبر عنه بالكلام، ليس فقط لأن الكلام الشفهى هو أساس سريع الزوال، ولكن لأن لغة الحديث لها مالا نهاية له من الفوارق الدقيقة باعتبار أنها أكثر ثراء وأكثر صقلا من النصوص المكتوبة.

ونتيجة لذلك، فإنه فى الحديث الشفهى فإن المرء يستطيع أن يوحى بأكثر مما يستطيع كتابة، وإذا عرف أحد كيف يستمع، يستطيع أيضا أن يفهم الجانب الآخر بشكل أفضل، فى مجال الحديث الشفهى، فإنه ليس فقط المصالح التى يمكن أن تكيف وتفهم، ولكن أيضا وجهات النظر والخطط والنوايا. ولكن الاتصالات الدبلوماسية الشفهية يمكن فقط أن تكون فعالة إذا ما كانت المحادثة جزءا من عملية متصلة، وإذا ما امتدت المحادثات عبر فترة زمنية ويمكن أن تستأنف كل مرة إذا ما اقتضت الضرورة. ومثل هذه المحادثات ستكون فعالة فقط إذا ما كان المتحادثون، وإن كانوا على مستوى من المسئولية، إلا أنهم ليسوا هؤلاء الذين يتولون مسئولية عليا، فإذا التقى كبار المسئولين وجها لوجه، والذين يمكن أن تكون كل كلمة لهم هى الكلمة الأخيرة ولا يمكن التراجع عنها فإنهم فى أغلب الأحيان لن يقولوا شيئا مفيدا لأن التوتر يصبح ببساطة كبيراً للغاية. ومن ناحية أخرى فإن الشخص الذى يقع فى درجة أدنى فى سلم المسئولية يستطيع أن يستكشف تفاهة الأمور بشكل أبعد بكثير دون أن يضر إلا نفسه، وبطريقته الخاصة يمكن أن يتاح له فرص قد يستفيد منها أو يدعها تفلت منه.

(*) عمل سفيرا لفرنسا فى البرازيل، واليابان والولايات المتحدة.

(*) دبلوماسى واكاديمى فرنسى وعضو اكاديمية العلوم السياسية فى باريس.

ولا تستطيع الاتصالات التليفونية سواء كانت حمراء أم خضراء أن تغير الموقف. إن لها فائدتها فى حالات ما، ولكنها لاتلغى ضرورة المحادثة المستمرة والتى هى الدبلوماسية بأدق معانى هذه العبارة، كان ذلك هو كيف ننظر إلى المتطلبات الجوهرية لمنصب السفير. دعونا الآن ننظر فى كيف ومن أين يمكن شغله بشكل أفضل.

ويبدو لنا أنه حتى مع أكثر معايير الاختيار قوة فإن سلكا من أرفع مراتب الدبلوماسيين لن يتكون فقط من أفراد ذوى أداء ممتاز.. ودعونا نكون أمناء. فليس لدى كل فرد وبنفس الدرجة جميع الصفات الضرورية ليكون سفيرا كاملا. إن التوزيع بينهم من المحتمل أن يكون هو نفس ماهو قائم فى أى مهمة أخرى: عشرة فى المائة بدرجة جيد جدا، والباقى أقل جودة، وبعض منهم أقل من ذلك. وسيكون من الخطأ الكبير أن تنشد نمطا واحدا فقط من الشخصية، ومع هذا فثمة مؤهلات ما تستوقفنا على أنها جوهرية.

أحد هذه المؤهلات هو ما أسماه زميل فرنسى، والذى هو الآن مؤلف مشهور «التخصص فى العموميات» (The Speciality of the geneval) إن السفير يجب دائما أن تكون عينه على أكثر المظاهر عمومية لما يفعل، وأعنى المصالح الأكثر أهمية. وهذه طبعا تشمل فى هذه الأيام التى هى أكثر وأكثر تخصصا ليس فقط الإستراتيجية والتكتيك، والاقتصاد والتكنولوجيا، ولكن أيضا العلاقات الاجتماعية، والعلم المجرد وأخيرا الفلسفة، والثقافة، والدين.

ما الذى يمكن عمله إذن؟ يجب تزويد السفير بملحقين أو مستشارين خصوصيين. وعندئذ ماذا ستكون علاقته معهم؟ إما أن يكون لديه ثقة فيهم ويفوضهم سلطته وفى هذه الحالة فإنه يمكن أن يفقد سيطرته بسرعة على العمل، وإما أن لا يعتمد عليهم، وفى هذه الحالة لن يكون قادرا على أن يقول ما الذى يمكن عمله. ولذلك فإنه من المرغوب فيه بدرجة كبيرة أن يكون له حكمه الخاص الذى يتأتى من الخبرة. أى نوع من الخبرة؟ الخبرة تتأتى من النجاح فى عمليات سابقة. وبكلمات أخرى فإنها ليست فكرة سيئة أن يكون لدى السفير فى حياته الخاصة مناسبة يتعامل فيها بجدية مع «العالم الحقيقى» وأنه يجب أن يدرك الجمود البالغ للنظم الاجتماعية وللأفراد. وبهذه الطريقة فإنه يجب أن يكون قادرا على أن يحكم على نوعية مستشاريه وخبرائه وأن يستخلص مكسبا من نصيحتهم. وحقيقى أنه يجب أيضا أن يكون لديه قدر ما من المعرفة الفنية من أجل أن يقدر بشكل سليم نوعية هذه النصيحة. ونحن نعتقد أن الصراحة تتطلب منا أن نقرر أنه ليس هناك حل خالص لهذه المعضلة.. وأنه ليس هناك مخرج كامل، وأنه ليس هناك سفير يبلغ حد الكمال. فإذا وجد مثل هذا الشخص فإنه سيكون غير مريح ومتعبا بدرجة كبيرة.

بالإضافة إلى توسع مجالات العلم والثقافة التى تجعل من الصعوبة التخلى عن وظائف السفير خلال السنوات من نهاية القرن، ثمة مشكلات أخرى لها علاقة بتحول نسيج العلاقات الدولية.

وفى وقت مضى كان يكفى أن تدافع عن «المصلحة القومية» التى كانت تحدد على أنها كل شئ يساهم فى رفاهية وذاتية ومكانة المجتمع والدولة التى يمثلها السفير. فلم يكن هناك مشكلة، فقد كان مفهوما أن الهدف هو المحافظة على التوازن بين القوى الخمس أو الست الكبرى وفى نفس الوقت يحصل على مزايا تجارية، وعلى الاحترام لحقوق مواطن السفير، ولراية بلده، إلخ. فأفق كل سفير كان محدودا بأمته، وكما قال بسمارك إن أى أحد يتحدث عن أوربا إنما يتجاوز حدوده. وربما كان هذا صحيحا عام ١٨٩٧ ولكنه بالتأكيد ليس صحيحا الأن، فقد اتسع اليوم أفق الدبلوماسية تحت تهديد الدمار العالمى، والتداخل المتزايد للمصالح الاقتصادية، والتحركات الواسعة للسكان، وانتشار المعرفة الفنية، ونفوذ وسائل الإعلام إلخ. ولذلك فإن المرء اليوم يجب أن يكون يقظا للآثار الأخرى التى يمكن أن تحدثها سياسات حكومته بالنسبة للآخرين.ومالم يكن قادرا على أن يحيط بكل من البعد الوطنى والجماعى، فإنه لن يستطيع أن يقوم بوظيفته بشكل سليم. وبمعنى ما فإنه لن يستطيع أن يدافع بذكاء عن مصالح أمته. لأن هذه تتصادم مع مصالح أمم أخرى فى كل مكان. وهناك بالطبع سفراء سيحتفظون بمنظور ضيق. ولكنهم ليسوا حقا فعالين، وهكذا لا ينتمون إلى القلة من السفراء الجيدين.

فوضع السفير، باعتبار أنه يقع على مستوى عالٍ من المسئولية دون أن يكون هو نفسه لديه القدرة على اتخاذ قرارات سياسية، يسمح له أن يضع المصلحة الوطنية مقابل المصلحة العالمية وأن يلقى بثقله فى كفه الثانية إذا كان ذلك ضروريا. وبالطبع فإن هذا يتضمن المجازفة بأن يجعل من نفسه بغيضا لحكومته أو الدولة المضيفة أو لمنظمة دولية معتمد لديها، أو للثلاثة معا فى وقت واحد.

وهنا، مرة أخرى ، يجب أن لا يتوقع المرء حلا نموذجيا، فلا يمكن أن يكون هناك توازن مستقر. فما هو جوهرى أن كلا الاهتمامين، الوطنى والجماعى، يجب أن يُفهما وأن يعترف بهما فى كل الأوقات. فى هذا فإن شخصية رئيس البعثة وقوتها تلعب دورا هاما، فهو لايجب أن يجعل بلده مركز اهتمامه الضيق. ويجب دائما أن ينشد فهم الأسباب التى أملت سياسات حكومته، وكذلك حكومة البلد المضيف.

ويحدث من وقت لآخر أن يتهم سفير بتمثيل مصالح بلده بفاعلية أقل مما يمثل مصالح البلد المعتمد لديها. وبالطبع فإن سفيرا لايجب أن يسمع هذا ومع ذلك وبدون الانغماس بشكل زائد فى تناقض، فإنه يمكن القول أن الاتهام يتضمن، على الأقل جزئيا، تحية للذكاء وللصفات الخلقية للدبلوماسى المعنى.

وما يجب أن يكون بدهيا أن هناك حدودا صارمة، تمليها الفطرة السليمة ووقائع الموقف للمدى الذى يمكن للسفير أن يذهب إليه فى معارضة حكومته. فإن لم يكن التوصل إلى حل وسط ممكنا وما دام القرار النهائى قد اتخذ، فإن السفير يجب بالطبع أن ينفذه بولاء وبدقة حتى ولو كان هذا ضد ما أوحى به ... ولكن حتى يتخذ للقرار النهائى فإن السفير مدين لحكومته بأصرح نصيحة وبلا كذب أو خداع. وفى بعض الحالات، وإذا ماوجد أنه مما لا يتفق مع ضميره أن ينفذما يعتقد أنه قرار خاطئ فى إمكانه بالطبع أن يستقيل، ولكن مثل هذه الحالات يجب أن تكون نادرة.

ويبقى التساؤل عن أين يجب أن نبحث عن سفراء جيدين، سواء كانوا محترفين أو أشخاصا يجتذبون إلى الدبلوماسية من الخارج. ومن الصعب أن تكون الإجابة قاطعة فبعض المحترفين تحولوا فى أدائهم إلى هواة، وثمة حالات أصبح فيها الهواة بسرعة محترفين جيدين. ومع هذا فإن المرء لايجب أن يقلل من وجود «أسلوب دبلوماسى» والذى قد يبدو غريبا لغير المحترفين، ولكنه حقا استند على خبرة طويلة. وثمة مشكلات حقيقية إذا ما حاول المرء أن يثرى المؤسسة الدبلوماسية بمواهب خارجية من عالم رجال الأعمال أو المال أو التعليم، ولكن هذه المشكلات سوف تقلل بشكل كبير إذا ما سلكت الحكومة كلا الاتجاهين ـ إذا ماكان هناك نظام من التناوب يذهب بمقتضاه الدبلوماسيون المحترفون إلى هذا العالم للقيام بعمل عملى على درجة عالية من المسئولية، وبهذا الشكل تغتنى خبراتهم الخاصة والخدمة الدبلوماسية. بمعرفة أفضل لمشكلات العالم غير الحكومى. بهذه الطريقة سيكون هناك احتمال أعظم بأن نصل إلى الطراز المرغوب فيه: ليس «المتخصص فيما هو عام» ولكن أخصائى وعام فى نفس الوقت، وهو أمر ليس ببسيط[١].

---

(١) لقد ادى التطور الذى حدث فى الوظيفة الدبلوماسية فى الآونة الأخيرة من حيث تعدد أهتماماتها ونطاق ومجالات عملها، أدى إلى وجوب تعدد عناصر تكوين الدبلوماسى. فلم يعد مطلوباً أن يكون «متخصصاً» فقط فى مجال بعينه، وإنما عليه أيضاً أن يلم «بعموميات» الوظيفة التى تتصل بالاهتمامات الجديدة التى جدت على العمل الديبلوماسى».

عامل مساعد لا غنى عنه:

(يلاحظ Eyidio Orton a)(*) أنه فى تاريخ الدبلوماسية فإن أكثر المظاهر البارزة والفعالة المبكرة كانت تقارير سفراء فينيسيا إلى الجمهورية فى مستهل العصر الحديث. وقد أظهرت دراسة حديثة شاملة لأرشيف جمهورية فينيسيا أنه فى القرن ١٦و١٧ فإن التقييم الدقيق للمواقف السياسية لم يكن هو الهدف الرئيسى لهذه التقارير، فقد اعتاد السفراء أن يخبروا كبير القضاة ليس فقط عن البيئة السياسية والأحداث، ولكن أيضا عن التطورات الاقتصادية والاجتماعية العملية مثل محصول الحبوب. وثمن الذهب، والنظام المالى، أو الفقر الشديد فى جنوب إيطاليا. فإذا كان تقييم هذه الميادين بالفعل هدف الدبلوماسية منذ قرون مضت فما هو المتوقع بشكل أكثر من الدبلوماسيين فى هذا اليوم والعصر؟

واليوم فإن عدد المشكلات التى يجب أن تلح بالمفاوضات الدولية هى من الضخامة بحيث إنها، وبشكل لايمكن تفاديه، يجب أن يعهد بها إلى أفراد مختارين يجب أن يكونوا على علم أكثر من الماضى بالشئون المالية، والبنوك، والتجارة، والطاقة، والتسليح، وتكنولوجيا الكومبيوتر إلخ. والموضوعات التى تعالج تحت هذه العناوين، وقبل أن تصل إلى المرحلة التى تناقش فيها من خلال المفاوضات، يجب أن تكون موضوع بحث وتعلم دائم وشامل وكثيف. إن رؤساء أو أعضاء الحكومة، وبكلمات أخرى الأفراد المكرسين للنشاط السياسى فى بلدانهم. يمكن أن يتدخلوا فقط لكى يقدموا اللمسة النهائية أو توافق الآراء السياسى لما سبق أن تم من خلال المفاوضات. وفى الحقيقة، فإن الزيادة فى التبادل التجارى والثقافى عبر العالم، واللقاءات المتكررة بين رؤساء الحكومات وآخرين من كبار الرسميين فى الحكومة، لايقلل من دور الدبلوماسى أو يجعله شيئا عتيقا، ولكن على العكس، تتطلب منه تخصصا أسرع وأكثر تفصيلا، وكذلك استخداما أعمق لأساليب العلاقات العامة.

ومع تعدد اجتماعات القمة (بما فى ذلك اجتماعات الوزراء وجها لوجه)، فإن عمل الدبلوماسية قد اكتسب بالتأكيد مزيدا من المسئوليات الجديدة. واجتماعات على هذه المستويات تتطلب استعدادا شديد الدقة والتى يمكن تحقيقها بنجاح من خلال عمل الفنيين فى العلاقات الخارجية فقط، ويكفى القول أن جزءا ملحوظا من العمل الذى تم قبل هذه الاجتماعات يركز على إعداد «البيان النهائى» فقط، والاتفاق وعدم الاتفاق على

(*) عمل مندوبا دائما لايطاليا فى الأمم المتحدة، وسكرتيرا عاما لوزارة الخارجية الأيطالية، وسفيراً (٨ سنوات) فى واشنطون.

هذه الوثيقة إنما يحدد إلى مدى كبير كيف سيجرى الاجتماع نفسه. يقدم لهم المعرفة بمشكلات محددة والتى لايمكن الحصول عليها بسهولة، نظرا لانشغالهم بالهموم السياسية الداخلية أو تأثرهم بمطالب التغطية الصحفية.

ويسمع المرء من وقت لآخر أنه حتى إذا ما استغنينا عن السفراء، فإن ذلك لن يؤثر سوف تستمر بواسطة اجتماعات رؤساء الحكومات، ووزراء الخارجية، والمالية، والتجارة، ومحافظى البنوك المركزية، وممثلى الفنون، وكل هؤلاء الذين يمكنهم أن يقدموا من وقت لآخر النسيج للصلات الضرورية. وآمل أن هذا يمكن أن يرى فقط الآن على أنه مفارقة ذكية. حتى لوصدق أن احتياطى العمل والسلطة للدبلوماسى قد انخفض بسبب السهولة التى تصل بها إليه التعليمات من خلال التليفون أو اللاسلكى، فإنه مازال عليه أن يتصرف فى أغلب الأحيان بدون تعليمات، أو بتعليمات غير كاملة أو متناقضة، وفى كل الأحوال أن يوائم تعليماته مع ما سيكون فعالا مع الحكومة المعتمد لديها، وغالبا جدا حين تكتب التعليمات فى بلد السفير فإنها تعكس المزاج السياسى الداخلى وتحتاج أن «تُترجم» إلى شئ يعطى نتائج مفيدة فى البيئة الخارجية التى تكون مخادعة فى بعض الأحيان، وحين يظهر رئيس وزرائه أو وزير خارجيته بشخصه لكى يتعامل مع حكومة أجنبية فإن السفير عليه المسئولية الصعبة فى «إرشاد» الزوار حول البيئة الأجنبية التى ليس لديهم معرفة أو خبرة كبيرة بها. إن أصعب عمل يجب أن يؤديه الدبلوماسى هو أن يحث الزائر على أن يتصرف وفقا لخط مصالح بلده، وكذلك، وإلى أبعد حد ممكن، فى غير تناقض مع مايمكن أن تقبله الدولة المضيفة، وحتى السياسى الكبير ذو الخبرة بالعالم الخارجى فإنه غالبا ما تعميه الشئون الوطنية، ويكون مدفوعا باعتبارات السياسة الحزبية فى الداخل إن السفير هو فى موقعه لكى يراجع، ويوجه الأمور عبر القنوات السليمة، ويصلح، ويوائم القرار مع الوقت المناسب، ويكون عاملا مساعدا، ويقلل من الصعاب والتوترات التى تثور وكل ما قيل ينطبق على كل من الدبلوماسية الثنائية والجماعية، وفى المنظمات الدولية فإن معرفة عميقة بقواعد الإجراءات تقدم الوسائل اللازمة للنشاط الناجح فى هذا السياق ووفقا لتجربتى، باعتبار أنى عملت سفيرا لدى الولايات المتحدة والأمم المتحدة، فإن الموهبة الطبيعية الأساسية للدبلوماسى يجب أن تكون مماثلة فى الحالتين، فيما عدا الحاجة الواضحة فى الحالة الثانية إلى وعى أعظم بالتفاعلات الدولية وبالحاجات المتزايدة والقوة الجماعية لبلدان العالم الثالث. وفى كلتا الحالتين فإن هدف السفير هو أن ينسق مواقف

وأفكاراً وأساليب الخبراء فى مختلف قطاعات النشاط، وسواء كانوا يعملون فى بعثته أو جاءوا من إدارات الحكومة المركزية: فإنه يجب دائما أن يتفادى الخلافات بين هذه العناصر المختلفة لكى ينتهى إلى مواقف مشتركة وفعالة.

وعلى الرغم من أن العناصر الأساسية، وخصائص، ومشكلات الدبلوماسية الحديثة مشتركة بين كل الدبلوماسيين، فإن هناك اختلافات هامة فى مستويات المسئوليات، والواجبات والمخاطر بين دبلوماسيى قوة أعظم مثلا وبين دبلوماسيين من بلدان أخرى. فدبلوماسيو هذه القوة فى الخارج يحملون درجة أعلى من المسئولية من الآخرين لأنهم وببساطة يعكسون موقف قوة أعظم فى تعاملهم مع كل بلد سواء كانت صديقة أو خصما. فلفتة من ممثل لهذه القوة يمكن أن تحمل أهمية أكثر، سواء فى تشجيع الأصدقاء أو ردع أعداء محتملين أو فعليين، من حركة مشابهة من دبلوماسيى بلد آخر.

مكونات سفير ناجح:

يروى: Hideo Kitahara (*) حين بدأت حياتى كدبلوماسى قبل الحرب العالمية الثانية، كان ذلك تحت إشراف سفير، والذى يبدو لى ـ حتى هذا اليوم ـ أنه يجسد الدبلوماسى الكلاسيكى البارع. فبالإضافة إلى اليابانية، كان يعرف اليونانية واللاتينية ويتحدث الإنجليزية،والفرنسية والألمانية وقد اعتاد أن يقول أنه من أجل أن تؤدى واجبات السفير بشكل مُرضٍ، فإن المرء عليه أن يكون فى موقف يجيب فيه على ثلاثة أسئلة: من؟ أين؟ ماذا؟ ومعنى هذه الأسئلة الثلاثة هو أن الدبلوماسى الذى يواجه أى حركة سياسية يجب، تحت كل الظروف، أن يكون قادرا على أن يقول لحكومته من الذى صنع القرار، وفى أى تاريخ، وعما إذا كان القرار خطأ أم صوابا. وسؤال السفير هذا ذو الأبعاد الثلاثة هو فى اعتقادى تلخيص لهدف السفير فى العصر الكلاسيكى، وللصفات المطلوبة للوفاء بها. وأولا وأخيرا فإن عليه أن يخبر حكومته عن الحياة السياسية فى بلد إقامته لكى يضمن التناول السليم للعلاقات والمفاوضات بين الدول. وفى نطاق تعليمات حكوماتهم فإن السفراء يتمتعون بسلطة واسعة فى التمثيل والمفاوضة. وكقاعدة، فإن العلاقات بين الدول كانت محكومة بالمعاهدات والاتفاقيات.وكانت الحياة الدولية تدار على أساس احترام توقيع المرء: pocta sunt servanda واليوم فإن الحياة الدولية والعلاقات الدبلوماسية مختلفة تماما. فهناك عدة دول أكثر، كما تزايد عدد البعثات الدبلوماسية بشكل غير عادى، ومن المفهوم، بما فيه

(*) عمل سفيرا لليابان فى فيتنام، وممثلا دائما فى المقر الأوروبى للأمم المتحدة فى جنيف، وسفيرا فى فرنسا.

الكفاية، أن السفير لن يقوم بنفس العمل تماما حين يعمل فى قوة أعظم مثلما حين يكون فى بلد بغير أرض، أو سكان أو موارد تقريبا. وفى أيام عصبة الأمم كان النظام الدولى فى أيدى عدد صغير من الدول المستقلة، والتى كانت ترتبط بها المستعمرات، ولكن فى نفس الوقت فإن أشكالا أخرى من الاعتماد المتبادل قد نشأت وبُعثت كيانات دولية قانونية والمعتمد لديها الدبلوماسيون مثل المجموعة الأوربية. والامم المتحدة والعديد من وكالاتها المتخصصة.

وقد ظهرت مجموعة مختلفة تماما من القضايا، تتضمن قضايا البيئة، والسكان، والعلوم والتكنولوجيا، والتطور الاقتصادى والاجتماعى، والمخدرات، وقانون البحار أو الطاقة النووية. وهى قضايا ذات أهمية عظيمة لم تكن قائمة فى قرن مضى، والتى يجب أن يكون الدبلوماسى اليوم ملما بها. ولم يعد السفراء المعتمدون لدى الأجهزة الدولية مشغولين بعلاقات دولة بأخرى ولكنهم يتعاملون مع تجمعات متخصصة فى الاقتصاد، والتجارة الدولية، والثقافة، إلخ. وعلى هذا فإن كفاءتهم يجب أن تكون شاملة وفنية بدرجة عالية، على أساس أنه من المتوقع أن يتناولوا مسائل تتضمن هذه الأمور مثل إلغاء حواجز التعريفة الجمركية، أو النظم الزراعية للمجموعة الأوربية.

وأعتقد أنه من الواضح أن هذا يتطلب نوعا مختلفا تماما من الدبلوماسيين غير هؤلاء المنشغلين فقط بالأشكال التقليدية للعلاقات الدولية. وقد ارتبط ظهور الدبلوماسية المتعددة بظهور مواصلات دولية سريعة وسهلة. وقد تضاعف عدد الاجتماعات الدولية لرؤساء الدول والحكومات والوزراء منذالحرب العالمية الثانية. هذا الاتجاه، الذى يسمى فى الأحيان بالدبلوماسية المباشرة، قد غير بشكل جوهرى دور السفراء، ولكنه لم يقلل من فائدته وأهميته. ويميل ساسة ومبعوثون حكوميون مباشرون، وسفراء غير محترفين يعينون على أساس معيار سياسى، إلى أن يركزوا على المدى القصير، إن لم يكن على العمل المثير. فى هذه الحالة فإن السفراء المحترفين الذين يعملون كمستشارين لهم، مسئولون عن تذكيرهم بأهمية الاستمرارية والاستقرار فى العلاقات الدولية وفى نقل التركيز إلى وجهة النظر الطويلة الأجل.

ومع هذا فإن ثمة للدبلوماسية الحديثة جديرة بالملاحظة وهى تعقدها التنظيمى. فالسفارات الكبيرة تضم أقساما سياسية وعسكرية واقتصادية وعلمية وزراعية وثقافية

وغيرها. وهكذا فإن دور السفير هو أيضا شبيه بدور مدير الشركة، والمسئول فى بعض الأحيان عما يزيد عن مائه من موظفى الشركة. ونتيجة لذلك فإن السفير يجب أن يكون إداريا جيدا.

وتكمن المؤهلات الواجبة فى السفير فى هذا الوصف لواجباته. فأولا، يجب أن يكون لديه معرفة عميقة وفهم للمشكلات الدولية الكبيرة. كما سيحتاج لقدرات ضخمة لكى يلم بكل تفاصيل هذه المشكلات العالمية. وعلى هذا فإن السفراء

يجب أن يحاولوا تكوين صورة واضحة عن الموقف الدولى، وأن يحللوا بشكل سليم وأن يطوروا تقديرهم الخاص. ولن يستطيعوا أن يظلوا أطول من هذا قانعين بفهم العلاقات الثنائية وحدها نظرا لتزايد الاعتماد المتبادل للأمم على بعضها البعض. وثمة عناصر أكثر كثيرا فى عملية التقييم هذه عما كانت علية فى أيام الدبلوماسية الكلاسيكية والتأليف بين عناصر مختلفة يجب أن يطور ربما أكثر من القدرة على التحليل.

وبالسهولة التى أصبحت عليها المواصلات، والتى ظهرت معها الدبلوماسية المباشرة، فقد السفراء جزءاً كبيراً من دورهم كوسطاء حكوميين.وانتهت الأيام التى كان فيها السفراء ينتظرون التعليمات ويبلغون الرسائل بشكل وقور. ويأخذ سفراء العصر الحديث على أنفسهم أن يبلغوا حكوماتهم حول الموقف فى الدولة المقيمين فيها، وحول اتجاهات الرأى العام، وحول ردود الفعل الممكنة لإجراءات تبحثها حكوماتهم، وغالبا، وبسبب السرعة فى المواصلات والتى يفترض أن تكون عليه التعليمات التى سيتلقونها. ولأن السفير موجود فى الموقع ويعرف القضايا وما يمكن تحقيقه بشكل معقول، فإنه يمكن أن يكون له نفوذ أكثر مما كان للسفير فى أيام المواصلات البطيئة.

وبفضل المعلومات التى تجمعها السفارات وتؤلف بين عناصرها، فإن السفراء بهذا الشكل يمهدون الأرض فى بعض الأحيان ويؤثرون فى مبادرات حكوماتهم، وعندئذ يصبحون فى أفضل موقف لشرح هذه التحركات بالشكل الذى تفهمه الحكومة المعتمد لديها بكشل أفضل. وهذا الدور الجديد للسفراء يتطلب منهم أن يقيموا العديد من الصلات الجديدة، ليس فقط فى الدوائر الرسمية ولكن أيضا فى كل الجماعات الاجتماعية وبشكل أخص فى وسائل الإعلام. بهذه الطريقة، يواصل السفراءإبلا غ الرسائل ولكنهم يبلغونها إلى ملايين الناس.

وفيما يتعلق بالخصائص الإنسانية التى يجب أن يمتلكها السفير، فإنه يبدو لى أن الصفة الرئيسية هى رحابة العقل. إن السفراء يجب أن يكونوا متفتحين على التنوع الثقافى، وأن يكونوا قادرين على فهمه. ويجب بالتأكيد أن يكافحوا من أجل تعزيز المصالح الوطنية لبلادهم، ولكن يجب أن لايتبعوا الدوافع الوطنية الضيقة والتى يخضع لها فقط الذين لم تكن العلاقات الدولية هى مهمتهم. إن السفير الجيد يجب أن يكون محبا لوطنه، ذلك أمر بديهى، ولكنه يجب أن يكون فى ذهنه أن كل بلد هو جزء نظام دولى وأن مستقبل العالم يعتمد، على الأقل، على أداء جيد ومقبول لهذا النظام.

قائمة مختصرة لصفات رئيسية:

يروى اللورد: (*)Lord Maclehose of Beoch حادثا وقع له حين كان سكرتيراً أول فيقول: «لاتكررها مرة أخرى» أنهت هذه العبارة أول حادث مؤسف لى مع سفير بريطانى، صباح أول عشاء فى منزله باعتبارى أحدث سكرتير أول له. «إن أبناء القارة لايحبون التوجه إلى دورة المياه بعد العشاء، إن هذه عادة بريطانية محضة، لماذا لم تعرف ذلك؟.وعندما حاولت أن أرد بقولى «ولكن يا سيدى، ماذا عنى» ؟ أجاب «كان لايجب أن تفعلها. وهذا هو كل شئ» . وقد جعلنى رد الفعل هذا لا أنغمس فى اللذات عبر ثلاثين عاما من حفلات العشاء.

لقد كان سفيرا ممتازا ولم يكن يحصر نفسه فى هذه الأمور التافهة، ولكن هذه الدعابة تصور جانبا واحدا من حياة السفير: فسواء كانت سفارته كبيرة أو صغيرة. فإنه رئيس عائلة تتكون من أعضاء هذه السفارة فهو وأعضاء السفارة الكبار يجب أن يدربوا، يعلموا، يوجهوا، يزجروا ويشجعوا بقية أعضاء السفارة حتى يجعلوا السفارة تعمل كآلة سلسة يمكن الاعتماد عليها لتناول أى موقف بشكل كفء سواء كان هذا الموقف هاما أو تافها. ونتيجة لذلك، فإن السفير الجيد يجب أن يكون له شخصية وأن يكون قائدا، وأن يكون شخصا من الطبيعى أن يحترمه أعضاء سفارته، ومن الطبيعى أيضا أن ينظر إلى أعضاء سفارته فى صداقة وتعاون.

وفى وصف للخصائص الأساسية التى رأيتها فى السفراء الناجحين، فإن القائمة هى بالضرورة قصيرة، وتعتبر كأمر بديهى الحد الأدنى الجوهرى المتوقع من الشخص الذى يجب أن يعمل فى صلة وثيقة مع القادة السياسيين والتجاريين فى البلد المعتمد لديها، وكذلك مع وسائل الإعلام فى هذا البلد، وتتضمن هذه الخصائص الخبرة، واستيعابه للأمور، والسهولة فى الكلمة المكتوبة والشفهية.

(*) عمل سفيراً لبريطانيا فى فيتنام والدانمرك، وحاكما بريطانيا لهونج كونج لمدة ١١ عاماً.

وكانت أفضل سفارة عملت فيها فى بارس وفى ظل سفير كان شخصية عملاقة وقائدا طبيعيا مثلما كان أستاذا فى الدبلوماسية. كان هؤلاء من المسئولين عن أقسام يقابلونه فى التاسعة والنصف صباحا كل يوم، وكنا نناقش صحف الصباح، ويخبرنا عن أى شئ هام قيل له فى اليوم السابق، وفى أى مسألة تدخل فى اختصاصنا كان من المتوقع أن نقدم توضيحا فى الحال عن جوانب هذه المسألة، أو أن نقول أننا نعلم من الذى يمكن أن يتحدث معنا، أو من ممن نعرفهم لن يقول لنا شيئا، ولكنه قد يقضى به للسفير. ولم يكن أمرا سيئا أن لاتكون لديك الصلات التى سيكون لديها هذه الحقائق. وينظر بعض السفراء وزوجاتهم إلى دعواتهم إلى أعضاء سفارتهم كأوامر ملكية، وأن ارتباطات هؤلاء الأعضاء السابقة يجب أن تهمل. ومع هذا ففى هذه السفارة كان ارتباط سابق مع أحد أبناء البلد عذرا مقبولا، وكان السفير يعلم أنه بدون هذه الصلات فإن سفارته لاتستطيع أن تعمل.

ويوضح هذا جانبا آخر للسفير الجيد. إنه يجب أن يجعل أعضاء سفارته يشعرون أنهم جزء من فريق يعلم كل فرد فيه ماهو متوقع منه، وأن يحصل على أفضل مالدى هذا الفريق، وهو لايجب أن يقوده فقط بل أن يكون هو نفسه جزءا من هذا الفريق، وأن يعلم أن هذا الفريق مجهز لكى يتعامل مع أى أمر يطرأ.

وطبعا فإنه من الأمور الهدامة لعمال الفريق وفعالية السفارة أن لايستطيع السفير أن يستخدم ماتنتجه. إن السفير مزود بحرية الوصول إلى أعلى الدوائر السياسية والتجارية والثقافية، ومنزل وخدم وبدلات لضمان أن يكون له علاقات سهلة مع كل من يستطيع أن يؤثر فى مصالح بلده، وعلى هذا، فإن أعضاء سفارته لهم الحق أن يتوقعوا أنه سوف يستخدم هذه الأدوات، وكذلك خبرته الأكبر لكى يعطى لعملهم قوة ومضمونا، وأن يناقش معهم كيف يمكن عمل هذا. ويجب أن يكون مستعدا أن يبادر وأن يفعل أو يقول أى شئ ضرورى سواء لوزير، أو أحد ملوك المال، أو رئيس تحرير، وأن يفعل هذا باستمتاع. إنه يجب أن يكون قويا ونشطا، أما الحياء وعدم الثقة فى النفس فلن تحقق للسفير أبدا أى هدف.

وكما يجب أن يكون السفير قويا مع قادة البلد المعتمد لديه، فإنه يجب أن يكون قويا مع قادة بلده. وفى نهاية الأمر فإن وزيره هو السيد، ومع هذا، فإن السفير يجب أن يستخدم بالكامل واجبه لكى يحذر، ويجادل، وفى نهاية المطاف لكى يتصرف وفقا

للتعليمات، ولكن ليس هناك مهمة غير سارة أكثر بالنسبة للسفير من أن يدافع نيابة عن بلده عن سياسة يعتقد أنها غير عادلة وأسئ توجيهها، وليس أكثر من هذا تدميرا لمعنوية سفارة.

وعلى هذا، فبالإضافة إلى الرسميين فى وزارة الخارجية، فإن على السفير أن يعرف أعضاء البرلمان ورجال الأعمال والصحفيين فى بلده المهتمين بالبلد المعتمد لديها. فالسفير يحمل إلى قادة هذا البلد خطابات اعتماد تطلب أن يعتقدوا فيما يقوله، إلا أنه من المهم أيضا فى الأغلب لمصالح البلد أن تستمع له وتعتقد فيما يقوله، ولايشك أنه مما سيساعد على ذلك أن يعمل السفير على تنمية الثقة فيه، بل حتى ما يقارب بناء قاعدة للقوة فى الدوائر المعنية فى بلده. ومرة ذهب وزير الخارجية بعيدا وبقوة لكى يشجعنى على أن أقوم بهذا العمل السياسى الداخلى الأساسى، حتى أخفض من ضغط عليه حول قضية كانت غير مقبولة من الرأى العام فى هذا الوقت. فهنا وجه آخر للسفير: إنه يجب أن يعمل فى المنطقة التى تلتقى فيها البيروقراطية والعلاقات العامة والسياسة.

وحين اتهم سفيرا بريطانيا بارزا بأنه رد بشكل غير دبلوماسى لاذع على الرئيس ديجول، نُسب إليه قوله «هل تريدوننى أن أكون رجلا أم فأرا، سياسيا أم دبلوماسى»؟ فلكى تكون ناجحا فى سفارة مهمة فإن السفير يجب أن يكون مستعدا لكى يتصرف كسياسى وكخبير فى الشئون العامة وفقا لحريته فى التصرف وأن يتحمل النتائج. وبالطبع لكى يفعل هذا فإنه يجب أن يكون متمتعا بثقة حكومته وأن يمثل سياستها بدقة. ولكن المنهج والتوقيت يجب أن يكونوا من صنعه. فإذا كان من الممكن التعامل مع العلاقات بين الأقطار فى ثقة وفى حجرات هادئة، فخير وبركة، ولكن غالبا مالا يحدث هذا، وعلى السفير أن يكون مستعدا أن يتحرك وأن يتحدث بشكل علنى.

فى كل هذه الأنشطة فإن السفير يجب أن يحتفظ بثقة الحكومة المعتمد لديها. فحين تتعارض سياسات ومصالح الدولة الموفدة للسفير والدولة المستقبلة له فى أمور عامة، فإن من واجب السفير أن يحذر منها وأن يوضح نتائج ذلك، ويتضمن هذا عادة الكتابة أو التحدث عن حقائق لاتبدو مقبولة. ومع هذا فإنه لا يكفى أن يكون صادقا، فالسفير يجب أيضا أن يعتقد فيما يقوله، وقد يكون عليه أن يكون واضحا على حساب أن يكون لبقا مادام عليه فوق كل شئ أن يتأكد أن كل حكومة لا تسئ فهم نوايا الأخرى، وأن السفير يجب أن يرى أن الحوار محافظ عليه بطريقة يمكن معها أن يستمر. مثل هذه المهمة يمكن أن تكون صعبة بشكل مروع، ولكن تكامل شخصيته يستطيع أن يساعده على تحقيق

ذلك. وتعتبر سفارة السفير ألنورث بيكر فى فيتنام. ومفاوضات هنرى كيسنجر مع كل من الصين ودول الشرق الأوسط أمثلة. على كيفية إمكان التغلب على هذه المشلكة.

وعلى هذا، فإن لدينا جانبا آخر للسفير الجيد، ذلك هو تكامل الشخصية فالسفير الذى يحاول أن يكون مقنعا من خلال المبالغة فى قضيته أو بالعمل على التقليل من حجم المشكلات، سوف ينتهى الأمر به إلى فقدان مصداقيته.

وختاما، ماذا عن مزايا السفراء السياسيين مقابل السفراء المحترفين؟ رغم تكرر هذا، فإن التعيينات السياسية ليست تقليدا بريطانيا، ولكن مع بعض الاستثناءات الملحوظة، فقد كانوا عادة ينجحون نجاحا عظميا. ولكنى أعتقد أنه لكى تكون سفيرا يتطلب قواعد خاصة للسلوك والعمل ومعرفة مايجب وما لايجب عمله وهو ما يحصل عليه غالبا بسهولة بالخبرة الطويلة التى تلازم تطور الشخص فى العمل الدبلوماسى. وزيادة على ذلك فإنه من الصعب على شخص معين خارج الحقل الدبلوماسى أن يتولى قيادة فريق عملى بشكل يحصل به على أفضل ما فى السفارة، ورغم هذا فإن بعض المعينين السياسيين قد فعلوا هذا بنجاح بارز لأنهم ببساطة كانوا من النوع الذى تتوفر فيه هذه الصفة. وهذه هى جوهر المسألة: فالتعيينات لسفارات هامة يجب أن تتم لأن المعينين لديهم الخصائص الصحيحة لشغل المنصب سواء من خلال خبرة التدرج فى العمل الدبلوماسى أو مؤهلات أخرى، ولكن ليس لمجرد أنهم دبلوماسيون محترفون أو سياسيون.

ورغم هذا، فإن الخدمة الدبلوماسية التى يحسن إدارتها يجب أن تكون قادرة على أن توفر مرشحين ملائمين من ذوى التاريخ الدبلوماسى إلى كل السفارات تقريبا رغم أنه كان هناك استثناءات لذلك وستظل دائما. وحقا فإن بعض الأسماء العظيمة فى دبلوماسية ما بعد الحرب كانت تعيينات سياسية، ومع هذا فقد كان هناك أيضا نماذج بارزة من الفشل. ومع هذا، فإذا أصبحت التعيينات السياسية هى القاعدة وليست الاستثناء وملأت أغلبية السفارات ذات الأهمية، فإن الخدمة الدبلوماسية القائمة على الاحتراف سوف تتوقف عن جذب أو الاحتفاظ بالعناصر ذات المستوى الملائم التى تدخل الخدمة، وسوف تحصد البلد متاعب مضاعفة من سفراء بلا خبرة يساعدهم فريق متدهور من أعضاء السفارة.

نماذج متغيرة ومسئوليات حديدة:

فى تقدير: Bernd Von Staden(*) قد لا يكون من الممكن وصف مهام السفير بشكل يصلح لكل مكان فى العالم. إن سفير بلد صناعى غربى مثلا لديه مهام متنوعة

(*) عمل سفيراً لألمانيا الأتحادية فى واشنطون لمدة ٦ سنوات، ونائبا لوزير الخارجية.

وهو أمر يعتمد على ما إذا كان معتمدا لدى بلد مشابه لبلده أو لدى دولة نامية أو ما إذا كانت العلاقات مع البلد المعتمد لديها تتميز بالصداقة أو أنها ذات طبيعة معادية بدرجة كبيرة أو صغيرة والملاحظات الآتية التى تعبر عن الرأى الشخصى للمؤلف، تستند بالتحديد على الخبرة المكتسبة خلال ست سنوات كسفير فى واشنطون. وبعض الأحكام القائمة على هذه الخبرة قد يكون لها صلاحية عامة، ولكن كثيرا منها، بالتأكيد ليست كذلك. ولذلك فإن هذه المساهمة ليست إلا حجرا فى فسيفساء، ولو أنه حجر بدونه لن تكتمل الصورة العامة.

إن الاتصالات السياسية بين البلدان الحليفة والصديقة وخاصة فى العالم الغربى، وإن كانت بالتأكيد ليست قاصرة عليها فقط، إنما تجرى اليوم بشكل رئيسى على أساسا جماعى أو ثنائى من خلال صلات مباشرة بين الحكومات، سواء من خلال الاستخدام المتزايد «لدبلوماسية الزيارات» أو من خلال الرسائل البرقية، أو من خلال المكالمات التليفونية. وينطبق هذا ليس فقط على المستوى السياسى لرؤساء الدول والحكومات، وكذلك على وزراء الخارجية ووزراء آخرين، وإنما أيضا على مستوى المساعدين. ولذلك، فإن الدبلوماسية المحترفة قد تجردت من العديد من وظائفها التقليدية، ولكن ليس هناك معنى من أن نتأسف على هذا التطور فسيكون ذلك عقيما شأن تطلعنا إلى أيام مركبات نقل البريد. وفى هذا العالم غير المستقر، والذى يتزايد فيه اعتماد الدول بعضها على بعض وتتقلص بينهم المسافات، فإنه سيكون من غير المسئولية إذا لم ينتهز هؤلاء المشتغلون فى الحقل الدولى كل فرصة تقدمها وسائل الاتصال والنقل الحديثة. وهذا الاتجاه لم يستنفد بالتأكيد مجراه. وبالتقدم المستمر فى تكنولوجيا المواصلات، فإن فرصا جديدة أكثر وأكثر سوف تنشأ لاتصالات مباشرة بين الحكومات والإدارات.

ونتيجة لذلك فإنه مما لايثير الدهشة أن تثور الشكوك حول ما إذا كانت الدبلوماسية التقليدية مازال لها وظيفة مفيدة تؤديها. وهذا سؤال جيد، ولكنه فى الأساس موجه بطريقة خاطئة. ذلك أنه ما هى «الدبلوماسية التقليدية»؟ بالطبع فإن بعض المهام تختفى أو تتناقص فى الأهمية، بينما تكتسب أخرى أهمية أو تنبثق مهام جديدة. ولذلك فإنه من الطبيعى فى هذا العالم المتغير أن تتغير أيضا وظائف وأساليب عمل الدبلوماسيين، والدبلوماسى الذى لايفهم هذا بوضوح أو لايتقبله إنما يخاطر بأن يضع جدواه هو موضع تساؤل.

إن أساليب الاتصالات والنقل الحديثة لا تسهل فقط الصلات المباشرة بين الحكومات وذوى النشاط فى المجال السياسى. إنها أيضا توسع مناطق الاتصال بين البلدان وتزيد من اعتماد بعضها على بعض. وفى نفس الوقت فإن عدد الأفراد الذين تشملهم العملية السياسية إنما يتزايد بشكل مستمر فى الحقول السياسية والبرلمانية، وفى وسائل الإعلام، وفى الجماعات الاجتماعية ذات الصلة. وأخيرا بين ممثلى الرأى العام. ولكن هذا الاعتماد المتبادل [(١)] Interdependence المتزايد والعدد المتسع للمشتركين ليس مصحوبا بالضرورة بمزيد من المعرفة المكثفة والفهم المتبادل، أو استعدادا أعظم لمعرفة بعضهم البعض الآخر. إن المجموعة المتجانسة من الناس والذين تحكموا مثلا فى القرن ١٩ فى مصائر أوربا وإلى حد كبير بدرجة من النجاح، لم تعد موجودة بعد، وعلى النقيض، فإنه من الملحوظ أن بعض عناصر القيادة اليوم إنما تصبح فى اتجاهاتها أكثر تركيزا على ذاتها.

فما هى النتائج التى يمكن أن نستخلصها من ذلك بالنسبة لمهام سفير اليوم؟ لكى نبدأ بأبسط هذه النتائج: كنتيجة لتكثيف الزيارات، فإن السفير إنما يصبح بشكل متزايد رئيس «جهاز الخدمة» المسئول عن إعداد هذا الشكل المباشر من الاتصال بين حكومته وحكومة البلد المضيف، وتنفيذ ذلك بطريقة سلسة وفعالة وملائمة. هذه المهمة لايجب أن نقلل من شأنها. ورغم أنها، فى مظهرها، مهمة تنظيمية، فإنها تتطلب فطنة سياسية وصلات جيدة. وفى مجال المهام الجوهرية الفعلية، فإن معظم الوظائف فى نفس الوقت، ومنها مهام التمثيل والتفسير ـ قد نمت إلى مدى مماثل بل وحتى أوسع. وفى عصرنا الديموقراطى لوسائل الإعلام فإن السفير يجب فى هذا الشأن أن يلبى متطلبات أعظم من قبل، فهو يجب أن يسعى لكى يقدم ويجسد ويجمع التأييد لمصالح وسياسات بلده، وهو يجب أن يفعل هذا ليس فقط فى مواجهة الدوائر ذات الصلة السياسية المباشرة، وأخيرا وليس آخرا الحكومة نفسها. وللتعبير عن ذلك بمعانٍ تجارية: فإن السفير اليوم أقل استغراقا فى الإنتاج عنه فى التسويق. ومن الواضح أنه ليس هناك حدود على الإطلاق لهذه المهمة مادام من الصعب احتمال أن سوق المعلومات وتفسيرها فى مجتمعنا الجماهيرى سوف تصل فى أى وقت إلى درجة التشبع.

---

(١) فقد ظهرت فى الحقبتين الأخيرتين فى علاقات الحكومات والدول نوع جديد غير مسبوق من القضايا مثل الطاقة، والموارد، والبيئة، والسكان، واستخدام الفضاء، والبحار، والمخدرات، والإرهاب، وهى قضايا لاتقل أهمية عن القضايا التقليدية مثل الأمن العسكرى ،والإقليمى والايديولوجيات التى كانت تشكل جدول الأعمال التقليدى لعلاقات الأمم وصلاتها الدبلوماسية.

هذه المهمة يجب أن تؤدى فى كلا الاتجاهين، فعلى السفير أن يبقى حكومته على علم بالموقف والتطورات والأحداث المتوقعة فى البلد المعتمد لديها حتى يمكنها أن تعنى بمصالحها بشكل فعال وفى الوقت المناسب. وحتى باستغلال كل وسائل الاتصالات الحديثة فإن معظم هذه المعلومات لايمكن الحصول عليها من صلات متفرقة أو الزيارات أو التليفون. وللحصول على هذا فإن ماهو ضرورى هو المراقبة الدائمة ومعرفة حميمة بالمنطقة وتنمية الصلات الشخصية الصحيحة على نطاق عريض. هذه المهمة الثنائية من التفسير والمعلومات تتضمن بالطبيعة ممارسة بعض النفوذ أيضا. وهذا يحدث تلقائيا تقريبا خلال عملية جمع وتقييم وتفسير المعلومات، وهو أمر مرغوب فيه حقا. وأخيرا، فإن السفير هو باستمرار الرجل الذى فى الموقع والذى يجب دائما أن يكون تحت تصرف ممثلى الدولة المضيفة لإجراء محادثات ومشاورات وتسوية الخلافات. ويمكن أن يطلب لتقديم معلومات، أو يُطلب منه نقل رسائل قد لاتكون هناك قنوات أخرى غير ملائمة لنقلها، كما أن نصيحته قد تطلب إذا ما أراد أحد أن يتأكد أنه يسلك الطريق والإجراء الصحيح. وهذه الوظيفة ليست بالطبع وظيفة سلبية فقط بل هى إيجابية كذلك. وجب أن يأخذ السفير نفسه المبادرة إذا ما تكون لديه انطباع بأن فرصة لم تُستغل، أو أن خطرا قد أغفل، أو أن خطأ قد ارتكب. وإلى حد ما، فإن الملاحظات التى قيل أن جورج السابع قد أبداها حول دور الملك البريطانى إنما تنطبق هنا: إنه يجب أن يعرف كل شئ ، إنه يجب أن يشجع ويحذر.

إن دور «الرجل فى الموقع» له أيضا وجهان، إنه من المعترف به أن المبدأ الأساسى لنشاطات السفير هو الإخلاص لسياسات ومصالح بلده. ولكنه يستطيع فقط وفى التحليل الأخير أن يخدم هذه السياسات والمصالح بشكل فعال إذا ما التمس وحصل فى نفس الوقت على ثقة البلد المضيف، وبكلمات أخرى، اذا ما كان أيضا «على الولاء» للبلد المضيف بطريقة متناسبة مع مصالحها ومصالح بلده. إن السفير هو بالتأكيد شخص متحيز، ولكنه مع هذا، وإلى حد ما، وسيط أمين.[١]

(١) ولتعقد هذه القضايا الجديدة وتشعبها وأهميتها بالنسبة لكل دولة فإن تناولها لم يعد ممكنا بشكل منفرد وإنما من خلال الجهود المشتركة والتعاون مع دولة أو مجموعة من الدول.
ومن الآثار التى ترتبت على ذلك نقص أدوار ونفوذ وزارات الخارجية فى إطار النظم التى تصنع السياسة الخارجية حيث تدخلت وزارات وهيئات أخرى غير وزارات الخارجية، وتطلب هذا من أجل المصلحة الوطنية العامة درجة من التنسيق والتعاون بين السفير والممثلين الفنيين من الوزارات ضمن إطار بعثته.

إن المطالب التى يفرضها الأداء الناجح للمهام التى وصفناها آنفا على شخصية ومؤهلات السفير لايجب التقليل من شأنها. إن ماحاولناه من وصف وظيفة السفير إنما يوضح أنه يجب أن يجمع بشكل مثالى خصائص متناقضة بشكل كبير. فيجب أن يكون قادرا علي أن يتصرف بثقة وبشكل يوحى بالنفوذ على كل المستويات، ولكنه يجب أن يكون مستعدا فى كل الأوقات أن يخضع صورته الخاصة وذاتيته للمسألة موضع البحث. وهو يجب أن يكون مستقلا، ومع هذا يمارس درجة عالية من الانضباط، ولكى يحوز الثقة والاحترام يجب دائما أن يتصرف كرجل مبادىء وقناعات، ولكن لايجب أن ننسي أبدا أنه يمثل سياسة حكومة، وأنه لذلك لايستطيع أن يؤكد وجهات نظر تمثل فقط طريقته الشخصية فى النظر الى الأشياء.

ومادامت الثقة هى أثمن رصيد فى العلاقات الدولية فى عالم محفوف بالمخاطر، فان السفير يجب أن يفعل أقصى مايستطيع لكى يحصل على هذه الثقة ويغذيها. ومع هذا، فانه فى نفس الوقت يجب ألا يتصرف بمثل هذه الطريقة التى تنقص من مصالح بلده سواء كانت جوهرية أو مؤقتة فى طبيعتها. إنه يجب أن يكون تاجرا، ولكن بحكمة، ورجلا علميا ولكن غير مزهو بنفسه، يقظا دائما ولكن بهدوء، مستعدا أن يخاطر إذا ما اقتضت الضرورة ولكن بتحوط وحذر. وهو يحتاج الى معرفة سليمة بالموضوع الذى يعالجه لكى يستطيع أن يفسره وأن يناقشه مع الآخرين، ويجب أن يكون لبقا وكذلك ذا خبرة فى التعامل مع الناس للآخرين، ويجب أن يكون ملما بالبيئة التى يؤدي فيها وظائفه وأن يكون متعلما بشكل جيد بما فى ذلك التاريخ، ومع هذا يجب ألا يصبح أكاديميا وإنما رجل عملي.

فهل مثل هذه المخلوقات ذات المهارة الخرافية موجودة اليوم؟ فإن كان لهم وجود فأين يمكن أن نجدهم؟ من المحتمل أن يلتقى بهم الإنسان فى كل مكان، ولكن بشكل نادر فقط. وكقاعدة، فإن المرء يمكن أن يقترب من شيء مثالي ولكن لايصل اليه ابدا. ومع ذلك فإن لايجب أن ننسى أن السفير عليه مهمة هامة وصعبة تفرض مطالب ضخمة على قدراته وخبر ته. وشأن الأطباء ورجال البنوك الجيدين، فإن السفراء الجيدين لايهبطون من السماء، ولكنهم يقينا ينضجون بشكل تدريجى من خلال تعلمهم وتدربهم وخبرتهم حتى يشبهوا فى النهاية المخلوق المدهش الذى وصفناه آنفا.

سفير اليوم:

يعتبر John G. Halstead (*) أنه مادام المجتمع الدولى يتكون من دول مستقلة ذات سيادة ومتورطة فى صراع دائم مع بعضها البعض، فإن الدبلوماسية ملزمة بأن تكون أداة، مثل القوة العسكرية، لدعم قوة كل دولة ومتابعة مصالحها الوطنية. وفى نفس الوقت، فان التغيرات التكنولوجية والاجتماعية إنما تغير كلا من إطار ومناهج العلاقات الدولية، وتجعلها أكثر تعقيدا عن ذى قبل، وتوضح معانى الاعتماد المتبادل بالنسبة لهذه «القرية العالمية» التى نعيش فيها وتثير شبح الفناء العالمى. وحتى بالنسبة للقوى الأعظم، فان الدبلوماسية اليوم يجب أن تتضمن قبول القيود على أتباعهم لأهداف وطنية محضة، وبالنسبة للقوى الأصغر والمتوسطة، فليس هناك من خيار إلا أن تسعى إلى مواءمة المصالح الوطنية المتباعدة وأن تسوى الخلافات سلميا.

ويعكس تنظيم العلاقات الدولية اليوم هذه الظروف المتغيرة. فالعلاقات الثنائية قد تأثرت بالاستغراق المتزايد للحكومة ليس فقط فى الحياة اليومية للأمة وإنما أيضا بالنسيج المعقد للتبادلات الدولية. كما قد تشكلت العلاقات الجماعية بالعدد المتزايد من المنظمات الحكومية التى أنشئت لحل المنازعات وتنمية التعاون. وكما تطورت البيئة الدولية، كذلك تطورت وظائف الدبلوماسية، ودور السفير يساعده فى هذا التقدم الضخم فى الاتصالات وثورة المعلومات. وبينما قد يكون سلطته ومكانته فى بعض الوجود قد تراجعت، فان مجاله فى العمل ونطاق عملياته قد اتسع بطرق عديدة وفتحت له فرص جديدة.

واليوم، فإن الاتصالات المباشرة قد حولت كل المناصب الدبلوماسية الى فروع للمراكز الرئيسية ورؤساء البعثات الي مديرين لهذه الفروع. ولا يوجد عمل أى عمليات فى الموقع تكون من الصغر بحيث لاتتطلب تعليمات تفصيلية من المركز الرئيسى (الديوان العام) حتى فى المناطق التى يمثل فيها الموقف المحلى العنصر الرئيسى، والسفير فيها فى أفضل وضع لمعرفة هذا الموقف. إن وزراء الخارجية وأعضاء الحكومات على صلة مباشرة ببعضهم البعض، كما قد بشر الطيران بالطائرات النفاثة بدخولنا عهد دبلوماسية الزيارات والاجتماعات الدولية بين جدران أربع. مثل هذه النشاطات هى بالطبع أمر يرحب به إلى المدى الذى تكثف فيه التعاون الدولى، ولكن ليس من شك أنها تجعل مهمة السفير أكثر صعوبة.

(*) عمل سفيرا لكندا فى ألمانيا الاتحادية، ولدى الناتو، وزميل فى معهد دراسة الدبلوماسية. جامعة جورج تاون.

إن ثورة المعلومات قد أدت إلى اشتراك أكثر لوسائل الإعلام فى الشئون الدولية، ومطالب شعبية أكثر للمعلومات، وعدم ثقة أكثر بالدبلوماسية السرية.

وقد أعطت الجمهور الانطباع بأنه على اتصال مباشر بالأحداث حول العالم بل إنها تسببت فى وجهة النظر بأن الدبلوماسيين قد أصبحوا شيئا باليا. فاذا كان التليفزيون والراديو والصحافة فى امكانهم أن يجلبوا لنا كل المعلومات التى نحتاجها، ألا يصبح أكثر فعالية وأرخص أن تبعث بأعضاء الحكومة أو خبراء إلى الخارج حين يتطلب أمر التفاوض حوله مع حكومات أجنبية؟ على أن ما تغفله هذه النظرة هو الدور الجوهرى للدبلوماسيين فى التمهيد للمفاوضات على أساس من المعرفة المتبادلة والثقة، وفى تصحيح تقارير وسائل الاعلام غير الدقيقة والمضللة، وفى رعاية العملية الدقيقة للتوفيق المتبادل والحلول الوسط بعيدا عن بريق العلانية.

وقد حدث فى الواقع توسع مطرد لوظائف السفير من الناحية النوعية أو الكمية، فهو اليوم منغمس، أبعد من الاتصالات الدبلوماسية التقليدية بين الحكومات، فى الدبلوماسية الاقتصادية والتجارية، وفى الدبلوماسية الثقافية، وفى الدبلوماسية العلنية بجميع أنواعها. وهو يتعامل ليس مع الدبلوماسيين والرسميين الآخرين فقط وإنما مع قسم عريض متعدد الطبقات من الجمهور مثل رجال الأعمال، والفنانين، والطلبة، والصحافة. كما أن نسبة متزايدة من أعضاء بعثته أصبحت تتكون من الاخصائيين فى ميادين عديدة: التجارة، والثقافة، والهجرة، وهى ميادين لم تكن جزءا من المؤسسة الدبلوماسية التقليدية.

إن السفير يتصرف كحلقة الوصل ليس فقط بين حكومته والحكومة المعتمد لديها ولكن بشكل أوسع بين أمتين. والصورة التى يعكسها لبلده وشعبه ومصالح حكومته ونواياها، قد يكون لها تأثير على وسائل الإعلام وعلى دوائر ذات نفوذ فى الدولة المضيفة، ويمكن من ناحية أخرى أن تشوه السياق الذى تتخذ فيه قراراتها، أنها تستطيع أن توحى بأفكار للاستقرار والتماسك، أو أنها يمكن أن تحدث العكس، وحين يمثل بلدا ذا نظام فدرالى مثل كندا فإنه يجب أن يتأكد أنه يتحدث ويتصرف نيابة عن جميع الأجزاء المكونة للاتحاد. وفى الاتجاه المقابل فإن عليه أن يفهم ما الذى يجعل البلد المضيف يتحرك ويتصرف، وكيف يحلل أهدافه بدقة وكيف يقيم اتجاهاته الرئيسية، إنه يجب أن يكون قادرا على تقييم مصالحه، ولكن يجب أن يكون حريصا على أن لا يشجعها.

إن من المهم للسفير أن يبنى شبكة من الصلات ليس فقط فى دوائر الحكومة وإنما أيضا فى القطاع الخاص. ولهذا السبب فان العلاقات الشخصية القائمة على الاحترام المتبادل أمر جوهرى كما أن للأنشطة الاجتماعية دورا تؤديه. وفى الماضى كان ثمة نقد علنى فى بعض البلدان للتبذير فى هذا المجال، ولكن بناء على خبرتى فإن الاستخدام الحكيم للمناسبات الاجتماعية يمكن أن يكون فعالا جدا بشرط أن تكون مختارة ومركزة.

ومن تجربتى أيضا أن زوجة السفير، التى تؤخذ غالبا كقضية مسلمة أو تهملها وزارات الخارجية والجمهور، تستطيع فى الواقع أن تلعب دورا أعظم أهمية اليوم أكثر من الماضي. إنها تستطيع أن يكون لها مساهمتها الخاصة وهى تعكس صورة بلدها ليس فقط من خلال الحفلات التى تقيمها وإنما أيضا من خلال متابعتها لاهتماماتها الشخصية والمهنية فى البلد المضيف.

وقد وجدت فى تمثيلى لبلدى عملا يبعث على التحدى وينطوى على المكافأة كذلك. فقلد جعلنى أستغرق فى تطوير علاقات ذات منفعة متبادلة عبر سلسلة هذه العلاقة وفى السعى إلى التوفيق بين الخلافات فى وجهات النظر والمصالح المتعارضة حين يكون ذلك ضروريا، وفى القطاع الخاص، فقد رأيت وظيفتى على أنها فتح للاتصالات ووضع الناس ذوى المصالح المتقاربة على اتصال مع بعضهم البعض. وفى بعض الأحيان كنت قادرا على أن أرى نتائج محددة ومرضية لعملى عندما أقام الأكاديميون الألمان بمساعدتى جمعية للدراسات الكندية. ومن وقت لآخر كان على أن أدرك أن ثمة صراعات فى المصالح لايمكن أن تقيم جسرا بينها. وعندئذ فإن على السفير أن يكون واضحا أين يقف. وقد جاء مثل هذا الوقت حين برز الاختلاف بين السياستين الكندية والألمانية حول الانتشار النووى بخصوص بيع مفاعلات نووية للأرجنتين.

وتختلف بشكل أكثر أهمية أساليب العمل فى مركز الدبلوماسية المتعددة الأطراف. كما لمست خلال عملى نائبا مثل الدائم للممثل الأمم المتحدة فى نيويورك فى الخمسينيات وحديثا كسفير لدى الناتو فى بروكسل، فهناك كانت تعاملاتى قاصرة تقريبا مع الدبلوماسيين الآخرين وإن كانوا من دول متعددة وكان الموضوع أكثر تخصصا. وكان التحدى هو تطوير مهارات للتفاوض وفهم لموضوعات فنية تذهب أبعد كثيرا مما تتطلبه عادة الوظائف الثنائية. ورغم أن ذلك قد يكون حافزا ثقافيا، فإنه أيضا يمكن أن يكون محبطا بسبب عدم التناسب الضخم بين الكلمات والأفعال، بين النوايا الطيبة والإنجازات المحددة.

هل تغيرت الصفات المطلوبة فى السفير الجيد مع تغير دوره فى الدبلوماسية الجديدة؟ أعتقد أنها مازالت مستمرة بشكل لافت للنظر، وأستطيع أن أجمع هذه الصفات فى ثلاثة فئات عريضة. الأولى هى الصفات المطلوبة للتعامل بشكل فعال مع الناس، ولكى تخلق المصداقية أكثر مما تثير من عدم الثقة، ولدعم التعاون أكثر من المواجهة، وأن يضع الإنسان نفسه فى موضع الآخر. لذلك يجب أن يكون لديه مزيج من التكامل والقدرة على التكيف، والتماسك والتسامح والحكم السليم على الشخصية. انه يجب أن يحدد ماهى أفضل العناصر التى يتصل بها، ومتى يتوجه إليها. وفى بون كنت محظوظا مثلا أن يكون لى حرية الوصول الى المستشار شميدت حين تستدعى الضرورة، ولكنى استعملت ذلك بشكل مقتصد للغاية مفضلا الاحتفاظ بصلة وثيقة مع مساعديه المباشرين وبعدد مختار من وزراء الدولة للعمل العادى.

والفئة الثانية من الصفات هى القدرات المطلوبة للتعامل بنجاح مع المواقف الديناميكية. لذلك فإن السفير يجب أن يكون قادرا علي أن يفكر بوضوح وأن يسأل الأسئلة الصحيحة. وأن يتصرف فى التوقيت المناسب. والفئة الثالثة هى القدرة على توصيل الأفكار بدقة وايجاز وأن ينظم الحجج بشكل مترابط ومقنع وأن يتفاوض بفاعلية.

إلى هذا سوف أضيف مطلبا آخر أعتقد أن أهميته فى الماضى قد أسىء تقديرها وهو المعرفة الكافية بلغة البلد المضيف، ومن غير شك أن الدبلوماسيين المتحدثين بالإنجليزية والفرنسية لهم ميزة فى الخارج لأن هناك قليلا من الأماكن التى لاتفهم فيها الإنجليزية وبدرجة أقل الفرنسية. ولكنها الميزة التى يساء استخدامها دائما. فليس هناك بديل من الاقتراب الى رجل بلغته الخاصة كأداة لفهم شخصية الأمة وحضارتها.

وفى بعض وزارات الخارجية كان هناك تركيز حتى وقت قريب على الإدارة ونظرياتها وأساليبها. وحقيقة أنه فى الماضى كان الاسلوب التقليدى للموظفين الدبلوماسيين هو التركيز على التحليل السياسى والمهارات السياسية وأن يتركوا الإدارة للموظفين الإداريين. وثمة حاجات للمهارات الإدارية الحديثة، ولكنها تحتاج أن توضع فى نسبها الصحيح. إن أساليب تنظيم وتوجيه والتحكم فى الموارد هى أساليب هامة، ولكنها وسائل وليست غايات، وهى ذات معنى فى السياق الدبلوماسى فقط الى المدى تخدم فيه أهداف صياغة وتنفيذ السياسة الخارجية.

وفى التحليل الأخير، فإن دبلوماسية بلد ما تعتمد على نوعية الموارد البشرية التى تستطيع توظيفها فى دعم مصالحها، والسفير له الصدارة فى هذا السياق.

الفصل الثامن

الدبلوماسى المعاصر وخصائصه (٢)

اعتمدنا فى هذا الفصل على :-

- *Dynamics of Deplomacy,G.v, Gkvishna Murty, National, Delhe 1965*
- Diplomat, By: Charles W.Thayer, Harbet S prathers Publishers, Newyork.
- The Proffessional Diplomat, By: Hark, Tohm, Princeton University Press, 1965

أصبح من الصور المرتبطة بالدبلوماسية وعبر تاريخها وكل مراحل تطورها، أن المبعوث الدبلوماسي ـ والذى هو أداة الدبلوماسية فى تحقيق غاياتها ـ هو وجه البلد والمجتمع الذى أوفده ليمثله ويعبر عنه ويتحدث باسمه ـ ولذلك فإن خصائص هذا المبعوث بكل مكوناتها الشكلية والموضوعية، ابتداء من مظهره وسلوكه وتصرفاته الضرورية وتعامله مع المجتمع الذى يعمل بينه، حتى مستوى إدارته لعلاقات بلاده مع الدولة المعتمد لديها وما تطلبه هذا من حكمة وتدبر وثقافة وتكامل فى شخصيته، هذه الخصائص مجتمعة تساهم فى تشكيل صورة البلد والمجتمع الذى يمثله المبعوث ويحكم بها عليه.

واذا ما أضفنا الى ذلك خطورة ودقة مايقوم به المبعوث الدبلوماسى والأمور التى يعالجها والتى يمكن أن تمس مصالح حيوية لبلده وعلاقاتها مع الدول، وخاصة فى أوقات التوتر والأزمات، وبشكل أخص بعد أن اتسعت وتشعبت نطاق المسائل والقضايا التى يتعرض لها الدبلوماسى وأصبحت من اهتماماته اليومية فاننا نستطيع أن ندرك الأهمية التى تعلقها الدول على اختيار ممثليها ومبعوثيها فى الخارج وضمان إمتلاكهم للخصائص والمؤهلات الشخصية والموضوعية التى تتفق وخطورة الرسالة التى يقومون بها.

وكما أشرنا فى فصول سابقة، فإن هذه الحاجة لأهمية اختيار ممثل الدولة أو المجتمع أو الحاكم أو الأمير، ليست وليدة اليوم فحسب، وإنما كانت دائما مطلوبة فى نظم الحكم عبر التاريخ. ولعل أكثر التعبيرات دقة عن أهمية هذا الاختيار فى العصر الحديث هو ما أورده نيقولا مكيافيللى فى كتابه «الأمير» وهو ينصح الأمير فى شئون الحكم والسياسة بقوله «ان اختيار وزراء الأمير وممثليه ليس أمرا قليل الأهمية، فهم أما عناصر جيدة، أو أنهم ليسوا على مستوى فطنة وتدبر الأمير. ان الانطباع الأول الذى يكونه المرء عن الحاكم وعن عقله هو من رؤيته للرجال الذين يمثلونه. فحين يكونون أكفاء ومخلصين فان المرء يعتبره حكيما باعتبار انه كان قادرا على أن يختار ويدرك قدرتهم. ولكن حين يكونون العكس، فان المرء يستطيع أن يكون رأيا فى غير صالح الأمير، اذ أن الخطأ الأول الذى فعله هو فى هذا الاختيار».

فاذا كان الأمر كذلك، فماهى الخصائص التى يجب أن يمتلكها ويمثلها الممثل الدبلوماسى لكى يكون تمثيله لبلده كفؤا ومشرفا؟

وتقليديا حدد هارولد نيلكسون سبع فضائل يجب أن يعمل بها الدبلوماسى وخاصة فى عملية التفاوض:

الصدق ـ الدقة، الهدوء، التواضع، والمزاج الحسن، الصبر والولاء.

وقد فصل هذه الخصائص بقوله «انه يجب أن يكون جيدا فى اللغات. ويجب أن يدرك أن الأجانب ينظر اليهم دائما بعين الشك ولذلك عليه أن يخفى دهائه ويبدو كرجل لطيف ينتمى للعالم. ويجب أن يكون مضيافا ويوظف طاهيا ممتازا. ويجب أن يكون بطبيعته رجلا صبورا مستعدا لأن يطيل المفاوضات وأن يتقن الفن الدقيق للمماطلة. ويجب أن يكون رابط الجأش، قادرا على أن يستقبل الأخبار السيئة دون أن يظهر عدم السرور، وأن يسمع بنفسه الذم فيه واساءة النقل عنه دون أن يبدى أدنى انفعال، وأن تكون حياته الخاصة غاية فى الزهد حتى لايعطى أى فرصة لأعدائه لنشر الفضائح عنه. ويجب أن يكون متسامحا مع جهل وحماقة حكومته وأن يعلم كيف يلطف من حدة التعليمات التى يتلقاها. وأخيرا يجب عليه أن يعلم أن الانتصارات الدبلوماسية العلنية تترك وراءها مشاعر من المهانة ورغبة فى الانتقام، وأن أى مفاوض جيد لايجب أبدا أن يهدد أو يستأسد أو يعنف».

ويجتهد مؤرخو الدبلوماسية فى تفصيل هذه الخصائص، ويوردون فى هذا مجموعة من الصفات العملية التى يجب أن توجه الدبلوماسى وهو يعمل وان يسترشد بها فى مختلف جوانب تعامله مع البيئة الرسمية والاجتماعية التى يعمل فيها، كما يوردون مجموعة من قواعد السلوك والتى قد تبدو أنها تندرج فى نطاق المثل ولكن فى تأملها سنجد أنها فى نهاية الأمر تمثل متطلبات prereuisite اذا ما أراد الممثل الدبلوماسى أن يكون تمثيله كفئا ومشرفا حقا.

ففيما يتعلق بالمجموعة الأولى من الصفات العامة، يوضح من يؤكدون عليها أن على الدبلوماسى:

١ ـ أن يكون سريعا، واسع الحيلة، ومستمعا جيدا، مجاملا ومقبولا، وهو فى عمله وتصرفاته يجب أن لايكون هدفه اكتساب الشهرة واقناع الآخرين بذكائه، كما يجب أن لايكون مولعا بالخصام ومثيرا للخلافات وأن ينتهى الى افشاء معلومات سرية لكى يثبت أنه على صواب. وفوق كل شىء فان الدبلوماسى يجب أن يمتلك مقدرة كاملة على التحكيم فى النفس وأن يقاوم شهوة التحدث قبل أن يفكر فيما سيقوله.

٢ ـ أن عليه أن لايقع فى خطأ أشاعة جو من السرية واصطناع أمور من لاشىء وتصوير أمور تافهة على أنها من شئون الدولة العليا، اذ كل هذا لاينبىء الا عن عقل صغير.

٣ ـ أن على الدبلوماسى أن يكون له طبيعة هادئة، وأن يتحمل الحمقى بسرور، وأن لاينغمس فى الشراب، والنساء والقمار وألوان المرح المشاكس والنزوات.

٤ ـ من المتطلبات الهامة للدبلوماسى دراسته للتاريخ، وقراءاته لمذكرات الزعماء والقادة والدبلوماسيين الكبار وتمثل تجاربهم، وان يكون على وعى بالقوى الحقيقية والمؤثرة فى البلد التى يعمل فيها، وذو إجادة للغات الأساسية فى عصره إذ أنها مدخله للمعلومات والاتصالات. وما يكمل هذا على الجانب الاجتماعى هو استعداد وقدرة الدبلوماسى على أن يكون مضيفا محببا وجذابا وكريما، وثمة قول حقيقى أن الطباخ الجيد هو غالبا أداة ممتازة للتوفيق بين الناس Excellent Conciliator.

٥ ـ وليس ثمة شك عند مؤرخى الدبلوماسية أن من أهم الصفات التى يجب أن يتحلى بها الدبلوماسى ان يكون كتوما وحذراً، وباعتبار أن الدبلوماسية هى فى النهاية فن التفاوض أو هو من أهم عناصرها، فان على الدبلوماسى أن يكون مستمعا جيدا، وأن يجد اجابة ماهرة حتى ولو كانت عادية لكل الأسئلة التى تطرح عليه، وفى مجرى المفاوضات يجب أن لايكشف عن كل أوراقه فيما عدا ماهو ضرورى لاستكشاف الأرض، وعليه أن يتحكم فى سلوكه بقدر مايراقب وجوه الآخرين مثلما يستمع الى مايصدر من شفاههم.

٦ ـ على الدبلوماسى أن يكون له حضور ووقار Dignity واحترام والذى بدونه فانه من الأكثر احتمالا ان لا يلقى الاحترام من الاخرين. وعليه أن يكون لطيفا وكيسا ودمثا ومتسامحا وأن يكون ذات طبيعة بسيطة.

وباعتبار أن الدبلوماسى هو عيون وآذان وفم وربما أنف حكومته، لذلك كلما كان دائم الحضور فى المجتمعات والحفلات واللقاءات كلما كان قادرا على التقاط المعلومات، وتصبح الحفلات الاجتماعية التى يقيمها ضرورية فى جعل الرسميين الذين يقابلهم فى مكاتبهم أكثر انفتاحا واقبالا عليه مما لو اقتصر لقاءه لهم على مكاتبهم فقط.

٧ ـ وفوق كل شىء فان على الدبلوماسى أن يتفادى الذوق السيئ ، ففى كل المناسبات يجب أن يكون ملبسه ملائما، وسلوكه مهذبا حتى وهو يأكل ويشرب ويتصرف فى الأماكن التى يدعى اليها.

٨ ـ والدبلوماسى يجب أن يكون واسع الحيلة وذكيا وواضحا وان كان له ميل للخطابة فيجب أن يكون مختصرا ومن الأفضل وخاصة فى المناسبة الاجتماعية ان يقتصر حديثه على الجوانب العامة والاجتماعية دون التوغل فى القضايا السياسية.

٩ ـ والدبلوماسى لايجب فقط أن يكون موهوبا بالذكاء الحاد بل يجب أن يكون عليما بالأمور بشكل واسع، واذا كان عليه أن يراقب وأن يرى، فان عليه أن يعرف الكثير حول النشاط الانسانى فى المجتمع الذى يعمل فيه ومؤسساته، وعلى خلفية تاريخية واسعة عنه.

١٠ ـ والمبعوث الدبلوماسى ليس عليه فقط أن يمتلك الطاقة وأن يتعلم بسرعة وأن يكيف نفسه عقليا للمواقف الجيدة، وانما كذلك ان يمتلك قدرا غير عادى من الحكم والتقدير السليم الذى يقترن بالخيال الخلاق وبعد النظر والقدرة على التنبؤ وبحدة الادراك percepetivness والتى تدعى أحيانا بالحاسة السياسية Political Sense.

١١ ـ باعتبار أن مهام المبعوث الدبلوماسى الأساسية هى أن يبعث بالمعلومات والتقيمات إلى دولته مقرونة بتقديراته التى ستعتمد عليها دولته فى سياستها وقراراتها، لذلك فان من الأهمية أن يكون موضوعيا وأن يقول الحقيقة كما يراها ايا كانت غير سارة حتى لو تعارضت مع فرصة فى الترقى ونيل رضا رؤسائه، وقد تثبت الأيام خطأ تقديراته، الا أن يكفى انه كان أمينا. ويحتوى التاريخ الدبلوماسى على عدة أمثلة كانت ضارة بمصالح دوله المبعوث حين كان حرصه على إرضاء رجال دولته، كما سنري فيما بعد، كما يحمل نماذج على مبعوثين صوروا الحقيقة كما يرونها، وخسرت بلادهم كثيرا من عدم الاستماع اليها واهمالها.

١٢ ـ ومن ضرورات الدبلوماسى أن يمتلك صحة جيدة لكى يستطيع أن يتحمل الأعباء الجسدية للوظيفة مثل الوقوف لساعات طويلة فى الحفلات والمناسبات الاجتماعية المتعددة، والتحدث ورسم الابتسامة وأن يتميز بعدة صفات مزاجية فيجب أن يكون صبورا وأن يتحمل بهدوء ملل الروتين.

١٣ ـ وباعتبار أن الدبلوماسى يمثل دولته ومجتمعه بكل اتجاهاته وآرائه فعليه أن يجرد نفسه وهو يؤدى وظيفته من أى انتماءات سياسية أو ميول حزبية. وعليه أن يدرك انه ولو لم يكن متفقا مع اتجاهات الحزب الحاكم الا أنه الذى يحكم فى بلده.

١٤ ـ وعلى الدبلوماسى أن يكون حريصا فى التصريحات التى يدلى بها وأن يتأكد من عدم امكان تفسيرها على عدة وجوه أو يساء تفسيرها وأن تكون لغته دقيقة ومحكمة، ويذكر كمثل على هذا ماحدث لدبلوماسى بارز هو جورج كينان حين كان سفيرا

لأمريكا فى موسكو أيام ستالين والذى اعتمد على تصريح له حول ظروف اقامة الدبلوماسيين الغربيين فى موسكو فسره ستالين على أنه تعريض بالاتحاد السوفيتى وتشبيه له بألمانيا النازية، واعتبره شخصا غير مرغوب فيه .لذلك فعلى الدبلوماسى أن يكون حساسا تجاه العوامل التى تتحكم فى تفكير النظم المختلفة، وأن يكيف نفسه مع المواقف والظروف، وأن يدرك أنه وإن اختلف فكريا وسياسيا مع نظام حكم ما فإنه هناك لكى يتعامل معه وليس لكى يغيره.

١٥ ـ ورغم أن على الدبلوماسى فى حواراته وأحاديثه أن يبدى رأيه ويقدم معلوماته فى موضوع الحديث، إلا أن عليه أيضا أن يقول القليل فى الوقت الذى يأخذ أكثر مما يعطى، وأن يكون مقتصرا فى استخدام النفى الصريح Flat Negative وكما يقول المثل القديم: حين يقول الدبلوماسى نعم فإنه يعنى ربما وحين يقول ربما فإنه يعنى لا، وحين يقول لا فإنه ليس دبلوماسيا.

إلى جانب هذه الخصائص العامة، يتضمن الأدب الدبلوماسى الذى تعرض لخصائص الدبلوماسى وما يجب أن يتوفر فيه، مادة واسعة يمكن تلخيصها فى خمسه متطلبات رئيسية :ـ

١ ـ أن يكون لدى الدبلوماسى فهم واضح للموقف الذى يتعامل معه، وحساسية للقوى التى تؤثر فيه، كما يجب أن يكون لديه الوضوح حول هدفه والمعانى والمتضمنات النهائية وخاصة فيما يتعلق بأهدافه البعيدة. ثم أن يمتلك فهما واضحا لوجهات نظر ومصالح وأهداف الدولة الأخرى، فإذا افتقد الدبلوماسى هذا التفهم، فإنه بذلك يقطع خطوط وإمكانية معالجة هذا الموقف وبشكل يلبى مصالح دولته والدولة الأخرى، وهذه التبادلية فى المصالح Mutuality Of Interests والتوفيق بينها هى جوهر الدبلوماسية.

٢ ـ على الدبلوماسى أن يكون على وعى تام بقدراته الحقيقية على الفعل، فعليه أن يكون له تقييم واضح لقدرات دولته وما ستقدمه له من ضغوط يستخدمها، وبمدى النفوذ الذى يتمتع به فى هذا الموقف. وعلى هذا فعليه أن يتجنب أية مبادرة من جانبه تقع خارج نطاق قدراته، وفى نفس الوقت عليه أن يستثمر كل الإمكانيات المتاحة له والملائمة لأهدافه.

٣ ـ يجب أن يكون أسلوب الدبلوماسى مرنا، وأن يكون مستعدا لتطورات غير متوقعة وأن يصمد أمام ما قد يثبت أنه من نتائج تحليل خاطىء بأن يكون له موقف بديل Fall Back Postion وغير معلن.

٤ ـ باعتبار أن الدبلوماسية تعنى فى الأساس بالحلول الوسط، خاصة فى نطاق الأمور غير الجوهرية، لذلك فعلى الدبلوماسى أن يكون لديه نظام مسبق من الأولويات System of Priorities والتى يستطيع أن يحدد ويختار من بينها مايمكن أن يساوم عليه ومالا يقبل المساومة.

٥ ـ ولعل من أهم الخصائص التى يجب أن يتحلى بها الدبلوماسى هى الصبر والهدوء وعدم الخضوع للاستثارة والقلق، وفى هذا قدم هارولد نيكلسون بعض الملاحظات المضيئة «إن الدبلوماسى وخاصة خلال عملية التفاوض ليس عليه فقط أن يتفادى إظهار الاستثارة والغضب حين يواجه بغباء وعدم أمانة وقسوة وخيلاء من يتفاوض معهم، ولكن عليه كذلك أن يتخلى عن كل العداوات الشخصية، وكل الميول الشخصية، والتحيزات، وما يتحمس له، والخيلاء، والمبالغات، الغضب المعنوى». ومن هنا فإن العبارة الشهيرة لتاليران حين سئل أن يقدم نصيحة لدبلوماسى مبتدئ، سوف يرددها كل الدبلوماسيين ذوى الخبرة «وفوق كل شيء لاتسمح لنفسك أن تستثار حول عملك».
ويذكر فى هذا ملاحظات سفير فرنسى بارز «إن الصبر هى صفة لاغنى عنها للمفاوض الناجح. فالرياح يمكن أن تكون معاكسة فى كل الأوقات وأكثر مما قد يكون على المرء أن يغير اتجاهه للوصول إلى الميناء».

واذا كانت هذه هى الخصائص والمؤهلات التى يجب أن تتوفر فى الدبلوماسى بوجه عام فى كل درجاته ومستوياته. فثمة تركيز له مايبرره على السفير وما يجب أن يتميز به باعتبار خطورة مسئولياته وأنه ينظر اليه على أنه المعبر الأول والمسئول عن تمثيل دولته وسياستها فضلا عن أنه كما أسلفنا صورة ووجه مجتمعه وشعبه، لذلك طور الأدب الدبلوماسى خصائص أوسع وأعمق على الدبلوماسى أن يتحلى بها، بل بلوروا من خلال الرؤية النظرية ومن خلال تجارب عملية أوضحتها ممارسة الدبلوماسية وخبرات وتجارب سفراء عملوا فى مواقع هامة وعاصروا أحداثا كان لها تأثير بالغ على بلادهم وعلى العالم.

فما الذى يجب أن يتصف به السفير بوجه خاص؟ بداءة فإن أول مهام السفير هو أن يترجم ويفسر لدولته سياسات وتيارات الدولة المعتمد لديها، ولن يمكنه أن يفعل ذلك بشكل

دقيق ودون أن يكتشف ويتعرف على القوى الحقيقية التى تؤثر فيها وأن يتعمق فى تاريخها وتقاليدها، وبالإضافة إلى أن ذلك سوف يساعده على تفهم التيارات الجارية، فإن المسئولين فى الدولة المضيفة سواء يسرهم كثيرا معرفته بتاريخهم وشئونهم وفهمه لها الأمرالذى سيساعد كثيرا على نجاحه فى مهمته.

والواقع أن مصادر المعرفة عن كل بلد متاحة ومتعددة وكذلك عن أمورها الجارية، فى هذا فإن على السفير أن يكون على اتصال يومى ودائم بمصادر معلومات وخاصة المراسلين الأجانب المعروفين بكفاءاتهم وقدرتهم، ذلك أنهم فى بعض الأحيان أكثر معرفة من موظفى الخارجية أنفسهم، كما يجب أن ينمى علاقات صداقة مع زملائه فى السلك الدبلوماسى فقد يتيحوا له معلومات أكثر مما تتيحه له عاصمته. كما يجب على السفير أن يرجع إلى ملفات سفارته القديمة وبرقياتها حتى يتعرف على مابدأه أسلافه لكى يسترشد بتجاربهم ويلم بما حققوه أو بدأوا فيه لكى يبنى عليه ويستكمله. ويذكر فى هذا أن الدبلوماسى الأمريكى المخضرم جورج كينان عند بداية عمله فى موسكو فى الثلاثينيات، أمضى وقتا طويلا فى قراءة البرقيات التى كتبها زملاؤه ورؤساؤه السابقون، فى القرن ١٩ ، وقد شعر بالارتياح لما وجده من فارق ضئيل بين ماكان أسلافه يشكون منه من حرص الروس على السرية، وشكهم ومراوغتهم وبطئهم، وبين مايشكو هو وزملاؤه منه فى الثلاثينيات من القرن العشرين.

ومثلما أن السفير هو الذى يترجم ويفسر لبلده تاريخ وتقاليد وأوضاع الدولة المعتمد لديها، فإنه كذلك وأيضا ينقل ويعبر عن حضارة وقيم وثقافات وسياسات بلده وأوضاعها للدولة المعتمد لديها. وذلك فإنه من الصعب أن يفعل هذا بكفاءة إن لم يكن على دراية وإلمام شامل بشئون بلاده وبنفس القدر بشئون الدولة المعتمد لديها.

وفى العمل الدبلوماسى، فإن الكلمات المكتوبة تلعب دائما دورا رئيسيا أكثر من الكلمات المنطوقة، وأيا كانت النية الطيبة للسفير، فإنه مالم يعبر عن نواياه فى كلمات منتقاة بعناية حقيقية فى الشكل وغير هجومية فى المضمون ومع هذا لايفرط أو يتنازل فى الأمور الجوهرية، فإنه سيكون من الصعب عليه أن يعمل كمبعوث دبلوماسى ناجح. فبرقياته إلى حكومته ستكون دائما مكتوبة، لذلك فإن كل مشروع برقية يجب أن يعاد النظر فيه مرارا بعناية وأن يفحص ويمعن النظر فيه بدقة للتحقيق من أنه يخلو من الثغرات، والأخطاء أو الاستخدام غير الملائم للألفاظ، سواء عن عمد أو غير عمد، وبشكل قد يوحى بما لم يقصد

إليه. وفى كل برقية يبعث بها فإن على الدبلوماسى أن يكون حذرا فى أخبار حكومته سواء مما يتعلق بمجرى مفاوضاته والتفاهمات التى تم التوصل إليها خلال مناقشاته مع الرسميين فى وزارة خارجية الدولة المعتمد لديها وأكثر أهمية من ذلك مع رئيس هذه الدولة، وثمة حالات عديدة نشأ فيها سوء تفاهم تصاعد إلى صراعات مسلحة كبيرة نتيجة ليقظة غير كافية من المبعوث. ولعله لن يكون من المبالغة أن يفترض المرء نظرية تقول أن كل الحروب تنشأ نتيجة لدبلوماسية رديئة. وقد لا تنطبق مثل هذه النظرية فى كل الحالات، ولكنها ليست فى مجموعها خاطئة.

ولعله أيضا مما يمكن قوله فى هذا السياق أن الدبلوماسى المثالى وصاحب النظريات قد يثبت أنه سفير سيء، بينما قد يثبت رجل يمتلك حكمه عملية وخبير فى النفس والتصرفات البشرية أنه قادر على تحقيق نجاح أكبر فى مهمته النبيلة.

وفى أحاديثه ومقابلاته مع المسئولين فى الدولة المعتمد فيها وخاصة حول الموضوعات الهامة والدقيقة، فإنه إن لم يكن هناك لغة مشتركة، فإن على السفير أن يضمن وجود مترجم موثوق فيه ويعتمد عليه للقيام بالترجمة. والواقع أن نقل الأفكار هى من الأمور الصعبة حتى فى وجود لغة مشتركة. ففى مؤتمر يالتا كان على تشرشل وروزفلت أن يتحدثا مع ستالين من خلال مترجم، وقد استخدم روزفلت شخصية قادرة هو شارلز بوهلين الذى كان يجيد اللغة الروسية، وأصبح بعد هذا سفيرا لأمريكا فى موسكو، ورغم هذا نشأ بعض سوء الفهم حول بعض ماكان قد اتفق عليه فى يالتا وكان ذلك جزئيا نتيجة لقصور فى الترجمة. وينطبق نفس الشيء على وجوب التدقيق الشديد فى ترجمة الوثائق والاتفاقات، فكثيرا ما نشأ سوء فهم وغضب نتيجة للترجمة غير الدقيقة لبعض العبارات حول ما اتفق عليه، ففى إحدى الاتفاقيات البريطانية الفرنسية، غضب الجانب البريطانى من عبارة Pretendu والتى فسرها الجانب الفرنسى بعد ذلك بأنه كان يقصد بها عبارة .So Called. ومما يلاحظ دائما فى تصور السفير لمنصبه استعداده إعطاء أهمية مبالغا فيها للدولة المعتمد فيها مهما كان صغر حجمها ويجعله هذا يتصور أن أحداثها ومواقفها لها تأثير ضخم، وهو الاتجاه الذى يطلق عليه الإغراق فى المحلية Locality ولهذا يغرق وزارة خارجيته بشئونها وبالبرقيات الطويلة عن ذلك. والقاعدة الذهبية التى يجب أن يتمسك بها السفير فى كل الحالات أن الإسهاب هو عدو الوضوح، وأن الاقتصار والإيجاز هو الفضيلة التى تضمن أن تقاريره وبرقياته سوف تقرأ خاصة فى ضوء الحجم الضخم الذى أصبحت وزارات الخارجية تتلقاه من بعثاتها سواء نتيجة الاتسا ع

التمثيلى أو للأحداث الداخلية والإقليمة والدولية المؤثرة. وثمة شكوى دائمة من السفراء فى الخارج إن برقياتهم لا تقرأ وإذا ما قرئت فإنه غالبا ما تُتجاهل. وقد أدى الإحباط الذى ينجم عن ذلك أن يتجه السفراء إلى قنوات أخرى لكى يضمنوا وصول رسائلهم إلى المستويات العليا. وثمة ظروف وأوضاع داخلية فى بعض الدول قد تشجع هذا الاتجاه، غير أن مثل هذا الأسلوب يجب أن يعالج بحذر شديد لما قد يثيره من اختلاط وتداخل وتضارب بين الجهاز الدبلوماسى والأجهزة الأخرى.

إضافة إلى هذه الملاحظات العامة عما يجب أن يتوفر للسفير من خصائص ومؤهلات فى ممارسته لعمله وإدارته لعلاقات بلاده مع الدولة المعتمد لديها، يوجه مؤرخى الدبلوماسية وأصحاب التجارب والخبرات العملية فيها نصائح محددة للسفير لضمان كفاءة أدائه، وتفاديه للتصرفات التى تضر بوظيفته.

وأول هذه النصائح هى أن يطيع وينفذ مايتلقى من تعليمات من حكومته، إذ أنه مثلما يجب على الجنرال أن ينفذ بولاء أوامر رئيس الأركان، كذلك فإن على الدبلوماسى المحارب أن ينفذ تعليمات رؤسائه وإلا فإن الفوضى سوف تسود سواء فى أرض المعركة العسكرية، وكذلك فى ميدان المعركة الدبلوماسية، ويستطيع الدبلوماسى، مثل الجنرال، أن يحتج أو يوضح رأيه فيما تلقاه من تعليمات وأسبابه فى ذلك، والتى غالبا ماتكون قائمة على معلومات جزئية وغير كافية، ولكن حين ترفض حججه واعتراضاته وتتأكد له التعليمات التى يتلقاها فإن عليه أن ينفذها فى الحال وبنصها وروحها، دون أن يظهر على أية صورة إنه كان معترضا عليها، وأن يظهر على العكس ولاءه الكامل لحكومته ومواقفها. فإذا ماوجد أنه من الصعب عليه أن يفعل ذلك فإن عليه أن يطلب نقله أو يستقيل وإذا ما اضطر لذلك فعليه أن يفعل ذلك بهدوء وبدون أن يسبب حرجا لحكومته. ويحمل التاريخ الدبلوماسى مواقف من هذا القبيل، فخلال سفارته فى يوغوسلافيا، وبعد شعوره أن الكونجرس الأمريكى يحبط كل محاولاته لبناء علاقات بناءة بين الولايات المتحدة ويوغوسلافيا، اختار جورج كينان أن ينسحب بهدوء وطلب من الرئيس الأمريكى كيندى إعفاءه من منصبه. وعلى العكس من ذلك نجد السفير آرثر لين الذى اعترض على عدم اتخاذ الحكومة الأمريكية موقفا أقوى من دعم ستالين لمركزه فى بولندا على نقيض وعوده فى يالتا، حيث لم يكتف بالاستقالة بل وكتب كتابا عام ١٩٤٨ يؤيد ويعلن فيه موقفه.

ويكاد خطأ وخطورة تحدى السفير لتعليمات حكومته وعدم الالتزام بها أن يشبه إعطائه تأكيدات دون أن يكون مفوضا بذلك وبشكل واضح، وقد وقعت مايشبه الكوارث نتيجة لذلك. ولعل أقرب مثل على هذا ما أوحت به السفيرة الأمريكية فى بغداد لصدام حسين أن أمريكا لن تتدخل فى نزاعه على الحدود مع الكويت.

أما النصيحة الثانية فهى تتصل بما يجب على السفير أن يطوره من علاقة فهم وتعاطف مع الدولة والمجتمع الذى يعمل فيه. وبداءة فإنه لايجب إرسال سفير لبلد يحمل الكراهية لشعبه. فكثير من السفراء حققوا نجاحا واكتسبوا حبا واحترام البلد المعتمدين فيه لما أظهروه من حب حقيقى ـ وليس مفتعلاـ لحضارته وأسلوب حياته، فالسفراء الغربيون بالذات الذين حققوا نجاحا فى الهند كانوا الذين اندمجوا فى الحياة الهندية وكان بعضهم يركب الدراجة الهندية فى شوارع دلهى ويلحق أبناءه بالمدارس الهندية. وسوف يبدو هذا التعاطف مطلوبا أكثر فى أوقات الأزمات التى تتعرض لها البلد ومجتمعه. (الكوارث، إلخ).

غير أنه إذا كان مثل هذا التعاطف هاما إلا أنه يجب ألا يتعدى حدوده، وألاينسى السفير أنه موجود أساسا لكى ينمى مصالح وطنه، وإلا قد يتطور هذا التعاطف إلى تبنى السفير لمواقف واتجاهات الدولة المعتمد لديها. وعلى هذا فإن عليه أن يدرك أنه ليس فى منافسة من أجل نيل الشعبية، وإن القاعدة الذهبية هى ألا يكون محبوبا للغاية ولا غير محبوب تماما، فعليه أن يسلك طريقا وسطا وأن ينشد الاحترام وليس التملق.

ويتصل بهذه النصيحة طبيعة ومستوى الصداقات التى يعقدها السفير فى محيطه، ومقتضى هذه النصيحة أن على السفير أن ينمى ويطور علاقات صداقة وأصدقاء على أن لاتكون علاقات حميمة تصل به إلى أن يدخل أو يتورط فى تحالفات Entangling Alliances فإذا ما أصبح على صداقة أكثر من اللازم مع بعض الفئات فإنه يجلب علي نفسه عداوة معارضيهم كما أن ذلك يحد إن لم يقوض من موضوعيته، واتساقا مع ذلك، فإن على السفير أن لا يلتقى كثيرا مع قادة المعارضة.

ومن الحقائق المتصلة بنطاق تمثيل ونشاط السفير ورؤيته واستيعابه لأوضاع البلد الممثل فيها فى مجملها، أن العاصمة، والتى بها مقر سفارته، لا تعكس صورة كاملة عن أوضاع هذا البلد، بذلك ينصح السفير دائما بأن يكون دائم التحرك وأن لايقصر وجوده ونشاطه على العاصمة والتى قد يكون وجوده فيها محببا، ولكن واجبه فى الاطلاع على الظروف المتنوعة

للبلد المعتمد فيها تفرض عليه أن يزور بقدر مايستطيع من المناطق فيها، ذلك أنه من الصعب على المبعوث أن يدعى أنه يلم بحقائق هذا البلد وعاداته وثقافته إذا ما اقتصرت رؤيته على العاصمة، وفي التطبيق ثمة سياسات ومواقف للدولة لايمكن تقديرها بشكل سليم وتفهم دوافعها إذا اقتصرت رؤية السفير على العاصمة، فزيارة مناطق شمال النرويج والتى تتركز فيها صناعات الصيد ويعيش عليها أهلها، تساعد على تفهم المعارضة الشديدة لسكان هذه المناطق لانضمام النرويج للاتحاد الأوروبى حيث يرون أن ذلك سيكون على حساب حصصهم من مناطق الصيد، هذا فضلا عن البعد الاجتماعى والقيم الثقافية السائدة فى هذه المناطق والتى تميل إلى العزلة والاستقلالية والتى لايدركها إلا من يعايشها.

ولا يجب أن تقتصر حركة السفير ونشاطه وتنوعه على الحركة المادية فقط بل يجب وأن تشمل الحركة الاجتماعية بمعنى أن تشمل حركة السفير وصلاته جميع طبقات المجتمع وليس فقط الطبقة العليا والتى تكون فى العادة مجال حركته، فجهل المبعوث بواقع وأفكار الطبقات الدنيا يجعله بعيدا عن مايجري من تيارات تحت السطح وعن توقع مايمكن أن يحدث من انفجارات فى مجتمع ما. وربما كان جهل وابتعاد عديد من المبعوثين فى روسيا قبل الثورة البولشفية بواقع الشعب الروسى وما يجرى فى أعماقه كان وراء توقعاتهم غير الدقيقة عن استقرار الأوضاع وقدرة الحكومة على تخطى الأزمات، وهو ماجعلهم يفاجأون بالثورة البولشفية التى خطأت توقعاتهم.

ومن الحقائق التى أصبحت لصيقة بالدبلوماسية وأدائها، «أن الصمت من ذهب ولكن الأكاذيب كئيبة» ورغم ماهو متوقع من الدبلوماسى أن يعبر ويشرح ويفسر خاصة عن سياسات بلاده إلا أنه تحت أى ضغط لكى يقول كل شيء يعرفه، كما أن فى استطاعته دائما أن يتملص من الإجابات المباشرة، ويتفادى الموضوعات الحرجة، أو يغير من مجرى الموضوع ويوجهه إلى وجهة أخرى، ولكن إذا كان عليه أن يقدم بيانا عاما فإنه يجب فى هذه الحالة، أن يتضمن الحقيقة حتى ولو كانت جزئية ومشروطة، ومن هنا كان التعبير الشائع «أنك دبلوماسى، وهو كذلك، يعنى غالبا أنك لم تقل كل الحقيقة».

وتقليديا، كانت الدبلوماسية الأوروبية مرادفة، كثيرا أو قليلا مع الازدواجية Duplicicy، حيث كان الكذب والإنكار من بين واجبات المبعوث، فهو لم يكن فقط الجاسوس المرخص له، فقد كان أيضا يؤذن له بالكذب، وقد مثل السفير البريطانى فى فينيسيا التورية الشهيرة: «إن السفير رجل أمين أوفد إلى الخارج لكى يكذب لمصلحة بلده»، وقد أمر الملك لويس

السادس مبعوثيه أن يحاربوا النار بالنار: إذا كذبوا عليك. أكذب عليهم أكثر» وقد أصبحت «الكذبة المعتمدة» هى معيار بلاط الكونت كافور رجل الدولة الإيطالى فى القرن ١٩ والذى ذكر «لقد اكتشفت فن خداع الدبلوماسيين: أن أقول الحقيقة، وهم لن يصدقوننى أبدا».

رغم هذا التقليد الذى ارتبط ببدايات الدبلوماسية الأوروبية خاصة، إلا أن الحقيقة تظل أنه مثلما يكون مصير رجل الأعمال الذى يحقق ثروة نتيجة لصفقة غير شريفة هو أن يخسر ثقة السوق وثقة رجال الأعمال. كذلك الحال مع الدبلوماسى الذى قد يحقق نجاحا أوليا لامعا عن طريق الكذب فإنه يضر بصورته والثقة فيه على المدى الطويل، فسيظل ما يقوله دائما موضع شك وسوف يقف الجميع، أصدقاء وخصوم، موقف الحذر منه، ولن يعتقد فيه أحد حتى ولو قال الحقيقة. إن الكذب لايكشف فحسب أن الدبلوماسى إنما يفتقر إلى حد كبير إلى المهارة فى تحقيق أهدافه بوسائل سليمة، وإنما يثير كذلك الغضب والرغبة فى الانتقام بل والكراهية. وقد يكون من الممكن الدفاع عن كذب رئيس الدولة أو وزير الخارجية فى سبيل المصلحة الوطنية.ولكن هؤلاء الرسميين يعملون على مستوى مختلف عن الحقل الدبلوماسى وحيث المجال الدائم الذى يمارس فيه الدبلوماسى مهنته والذى يشكل مستقبله.

وسوف تظل نصيحة De Callieres التى قدمها عام ١٧١٦ قائمة وصالحة «إن المفاوض الجيد لايجب أن يقيم نجاح مفاوضاته على وعود زائفة أو خرق للثقة، ومن الخطأ أن تفترض، مثلما يفترض الرأى العام، أنه من الضرورى لسفير كفء أن يكون أستاذا فى فن الخداع، إن عدم الأمانة هى فى الحقيقة هى دليل على صغر عقل من يلجأ إليها، وتظهر أنه لايمتلك الأدوات الكافية لكى يكسب أهدافه بالأساليب المعقولة والعادلة. ومما لاشك فيه أن فن الكذب قد مورس بنجاح فى بعض المناسبات من جانب بعض الدبلوماسيين. ولكن على عكس الأمانة، والتى هى أفضل سياسة فإن الكذب يخلق دائما فى أعقاب نقطة من السمر. وحتى أكثر الانتصارات الدبلوماسية الجاهزة التى اكتسبت بالخداع إنما تقوم على أسس غير آمنة. إنها تترك الجانب المهزوم بإحساس من الغضب والرغبة فى الانتقام والكراهية التى ستظل دائما مصدر خطر».

وستظل اليقظة والإمساك بالفرص التى يمكن أن تفتح آفاقا لعلاقات متجددة، من بين الصفات الهامة التى يجب أن تتوفر للسفير، وكنا عبر ديموسينز Demos Rhenes وهو يعرف أبناء أثينا بما يجب أن يتوفر فى من يعثون به سفيرا عنهم «إن السفراء ليس لديهم سفن

حربية تحت تصرفهم أو قوات أرضية ثقيلة، أو قلاع، إن أسلحتهم هي الكلمات والفرص. وفي الصفقات الهامة فإن الفرص تهرب وطالما افتقدت، فإنها لايمكن استعادتها.. وهكذا فإن السفير الذي يتصرف بطريقة بطيئة ويتسبب في أن نفتقد فرصنا فإنه لايفقد فرصا فقط، وإنما يسلبنا السيطرة على الأحداث..»

ومن الواجبات الأولى للسفير هو أن يضمن ويتأكد من المحافظة على أمن سفارته، ويقصد بالأمن أساسا أمن الوثائق والمكتبات والبرقيات وأدوات الشفرة، ولذلك تظل مسئوليته الأولى بالاحتفاظ بها حتى يتأكد من أنه يوكلها إلى مساعد يثق فيه وإلى انضباطه ودقته. وإذا كان الحرص والتكتم من الخصائص التي ارتبطت بالدبلوماسية في عصورها المختلفة، فإنها أصبحت من ضروريات اليوم مع تقدم الأساليب العلمية في التصنت والتقاط المعلومات والأصوات والأحاديث وأكثرها سرية على مدى بعيد، وأكثر من هذا هناك مشكلة تسرب المعلومات من طرف ثالث وثمة حقيقة في المثل الذي يقول «إنه ليس سراً من اشترك فيه ثلاثة».

وإذا كنا قد ألمحنا في الحديث عن الخصائص التي يجب أن يتميز بها الدبلوماسي بوجه عام، أهمية أن يكون موضوعيا وأن يقول الحقيقة لحكومته كما يراها حتى ولو كانت غير سارة أو تعارضت مع الأفكار والتصورات التي يتبناها رؤسائه في عواصمهم، فإن هذا المطلب ينطبق بشكل أكثر على من يتولي منصب السفير باعتبار أنه بهذه الصفة فإن المفترض أن تقديراته وتوقعاته خاصة في أوقات الأزمات والظروف الصعبة هي التي تعتمد عليها حكومته في صياغة مواقفها وسياساتها، وقد يترتب عليها نتائج خطيرة سواء في صالح بلاده أو الإضرار بها.

ويقدم التاريخ الدبلوماسي الحديث نماذجا على كلا الحالتين حين يحاول السفير إرضاء الساسة في بلاده وتلوين الصورة بما يرضيهم وما ترتب على ذلك من نتائج سلبية، إن لم تكن مدمرة، وفي حالة أن يختار السفير أن يقول الحقيقة كما يراها ويقدرها بغض النظر عما يتوقع أو يود رؤسائه أن يسمعوه.

ففي الحالة الأولى فان السفير البريطاني في برلين خلال الثلاثينيات عمل بقوة على إرضاء التفكير الرسمي السائد في لندن وتأكيده في تقاريره أن شهية هتلر سوف تتوقف عند تشيكوسلوفاكيا وأنه لن يستمر في التهام بولندا كذلك. وقد كان هذا مايريد شمبرلين أن يسمعه. من ناحية أخرى كان سفير هتلر في دبلن يريحه بتقاريره أن تشرشل يفقد شعبيته

فى بريطانيا وأنه سوف يستبدل فى القريب بزعيم آخر مستعد لأن يساوم مع الهتلرية، مثل هذا التصور لعب دورا فى جعل هتلر يؤخر شن ماكان يمكن أن يكون غزوا ناجحا للجزر البريطانية. ومن النماذج على هذا النهج «الإرضائى» أيضا ماكان السفير الأمريكى فى لندن جوزيف كنيدى خلال المراحل الأولى من الحرب الثانية يصور بريطانيا باحتقار وعداء وهى الصورة التى لابد أنها دعمت هؤلاء فى الولايات المتحدة الذين كانوا يعتقدون أنه ليس من المصلحة أن تستنفذ الولايات المتحدة قوتها وتمنح إخلاصها لما كان يعتقدونه قضية خاسرة.

أما فى الحالة الثانية حين يخلص السفير للحقيقة وينقلها إلى حكومته بغض النظر عن عدم رضائها عنها، فإن من النماذج التاريخية على ذلك أنه فى خريف عام ١٩٣٥ كان الدبلوماسيين الفرنسيين فى الخارج يبعثون إلى باريس بتوقعات حول الاحتلال الألمانى الوشيك لمنطقة الراين، وبعد ذلك بثلاث سنوات فى اكتوبر ١٩٣٨ وبعد معاهدة ميونيخ، كان السفير الفرنسى فى موسكو يبعث بتقارير عن إمكان توقع تقارب روسى ألمانى. ولم يكن واضحا عما إذا كانت هذه التقارير قد لقيت قبول صناع السياسة، ولكن ماكان يبدو واضحا أن رجال الدولة يهتمون فقط بالتقارير التى كانت تتمشى مع أفكارهم المسبقة وبما كانوا يتمنونه. كذلك من النماذج الحديثة البارزة رفض حكومات الدول الغربية الاعتقاد فى رؤية وتوقعات سفرائهم فى طهران أن نظام الشاه معرض للخطر وغير آمن على عكس العقيدة السائدة لدى حكوماتهم حول ثبات «الاستقرار الإيرانى». وقد كتب الدبلوماسى الأمريكى جورج بول الذى كان يشغل منصب وكيل الخارجية الأمريكية أنه قد ثبت أنه ليس فقط أن وزارة الخارجية الأمريكية مستبعدة من إدارة العلاقات مع إيران فى عام ١٩٧٨، ولكن أيضا أن سفير أمريكا فى إيران وليم سوليفان كان يتم تجاهله.

إنه من الأمور الجوهرية بالنسبة للسفير أن يدرك أن كل سفارة إنما تعمل «كبعثة» موجهة بوجه خاص لتحقيق أهداف معينة. لذلك فإن على السفير باعتبار رئاسته ومسئوليته عن هذه البعثة أن يدرك أن عليه أن يستخلص العمل من أعضاء سفارته بروح الفريق، وأن يراقبهم باستمرار، وأن يكون هو الروح الهادية فى تنسيق عمل البعثة الدبلوماسية أو غيرها. وعلى هذا فإن مسئوليته هى أن ينسق بين كل فروع البعثة مثل العسكرية والتجارية، والثقافية والعمالية، والإعلامية وأفرادها ومستشاريها ومثل هذا العمل يتطلب قدرا كبيرا من اللباقة والمهارة.

من الصفات العالية الأهمية بالنسبة للسفير هو الأحساس بالتناسب Probortionality ، إنه من المفيد أن تتذكر حتى لو كنت فى واشنطون، لندن أو موسكو أن العالم لايدور كلية حول هذه العاصمة. والوهم الذى يستسيغه سفراء فى عواصم أقل إنما يمثل خطرا أكبر. ويروى هارولد نيكلسون كيف أن تركيز اللورد كيرزون غير المناسب على الشرق الأوسط، وهى المنطقة التى يعرفها جيدا، قد أدى إلى أخطار عديدة فى الحكم وفى النهاية إلى فشل سياسته الخارجية.

ومن الضرورى أيضا على السفير أن يتذكر أن النظرة المتكاملة عن الموقف العالمى لاتوجد إلا فى وزارة خارجيته، وأنه إذا لم تراعى نصيحته فإن ذلك ليس من قبل اللامبالاة ولكن الأكثر احتمالا أن وجهة النظر العامة للوزارة التى استندت على تقارير من عواصم مختلفة لا تتفق فى مجموعها مع وجهة نظره.

وإذا ماشاع الشك حول انهزامية السفير وأنه غير حازم حول مصالح بلده، فإنه لن يكون فقط بلا وزن بل سوف يتعرض لضغط متواصل. ولكن إذا ما اندمج الحزم بالتفهم والتعامل النزيه فإن الكثير يمكن تحقيقه.

ونادرا مايحصل السفير على فضل عمله. فإذا كان ناجحا، فإن الصعاب التى كان عليه التغلب عليها سوف يقلل من قيمتها. وإذا مافشل فإنه وحده الذى عليه أن يتحمل اللوم رغم أن الفشل قد يعود كلية لعمل حكومته. أن السرية التى يعمل فيها تجعل من الصعب عليه أن يبرر أعماله.

إن السفير لايستطيع دائما أن ينتظر حتى تصله تعليمات مفصلة. وغالبا حين تصل إليه هذه التعليمات فإنها غالبا ماتحتوى على العديد من الثغرات أو أن تكون غير ملائمة. ولذلك فإن على السفير أن يفعل أفضل مايمكنه على أساس تقديره للموقف.

إن المصاعب التى يواجهها السفير ليست دائما مع الحكومات الأجنبية. أن أكثر الحكومات صعوبة فى التعامل معها هى بشكل عام حكومته.

وعلى السفير بوجه خاص أن يتفادى خطأ أن يكون قويا فى الأمور الصغيرة بنفس القدر مع الأمور الكبيرة. إن الحزم فى الأمور الجوهرية والتوافق فى الأمور الصغيرة هى الدبلوماسية الحقة، فالاتجاه المتصالح فيما يتعلق بالأمور الصغيرة يعطى الانطباع بالصداقة والتى تساعد السفير على أن يؤكد وجهة نظره حول الأمور الهامة دون أن يخلق عداوة أو شك فى تشدده. ومن ناحية أخرى إذا ما اتخذ السفير اتجاها متحفظا فى الأمور غير الهامة فسوف يجد قدرته ضعيفة حين تأتى الأمور الكبيرة.



المفاوض العملى

اعتمدنا فى هذا الفصل على:-

"The Practical Negotiator". William Zartman & Moureen Beinar.

بعض الناس مفاوضون جيدون ، والبعض ليسوا كذلك، والبعض أفضل فى نوع خاص من المفاوضات أكثر من غيرها. ولكن ماذا فى الشخص الذى يجرى المفاوضات مما يسبب هذا الاختلاف؟

من بدهيات هذه الدراسة أن المفاوضين لا يولدون وإنما يصنعون، وأن هناك ما يمكن تدريسه وتعلمه حول العملية التفاوضية. ولكن الناس يتعلمون الأشياء بشكل مختلف ، ويطبقون ما تعلموه بطريقتهم الخاصة وفقا لشخصياتهم.وليس لدينا النية أن نقترح أن اختبارات الشخصية يجب أن تجرى على مفاوض المستقبل أو أن أنماطا معينة فقط من الشخصيات يجب أن تختار لكى يكونوا دبلوماسيين، فلم نصل إلى هذا بعد، وقد يأمل بعض الناس أن لا نصل أبدا إلى ذلك. إن تقييما لشخصية المتقدم قد يكون عاملا فى الاختيار للخدمة الدبلوماسية، وذلك ليس هو العامل الوحيد وليس هناك حتى اقتراحا بأن المفاوضين يمكن أن يكونوا على طرازمعين لكى تجىء ردود فعلهم بشكل يمكن التنبؤ به، وما زال علم النفس بعيدا عن أن يكون قادرا على تقديم هذه النصيحة بشكل يعتمد عليه،وأفضل ما يمكن أن يقال أن شخصية ما وسمات الاتجاه قد تحددت ويشك فى أنها تتفاعل بطرق خاصة. وما دامت دراسات الشخصية ما زالت فى مرحلة تجريبية جدا، فإن العلامات المستخدمة هنا إنما تشير إلى فئات تقريبية من السمات وليس إلى أنماط متميزة وثابتة.

وللشخصية والاتجاهات دور فى صياغة الطريقة التى يتصرف بها المفاوضون وتجىء عليها ردود فعلهم. وتشير الشخصية إلى العناصر الأكثر دواما فى التكوين النفسى للفرد، وفى اتجاهاته، ومدركاته وألوان سلوكه التى تتصل بها وإن لم تكن بشكل جامد. فإذا كانت العلاقة وثيقة جدا، وإذا كانت شخصيات متميزة لديها اتجاهات وألوان سلوك محددة، فإن مهارات التعليم وعملياته ستكون غير مجدية، وسيكون التفاعل الشخصى أمرا يعتمد بشكل مباشر على التركيب الكيميائى لمكونات الشخصية. وفى الواقع فإن التفاعل بين الشخصيات إنما يتم من خلال عدد غير محدد من العناصر بما فى ذلك الاتجاهات المتصلة بالشخصية والعمليات المستقلة عنها. وتعمل المفاوضات على هذه الأرض الوسط حيث تتفاعل ألوان السلوك ويؤثر كل منها فى الآخر.

مهارات التعلم:

على النقيض من القول المأثور القديم بأن «السفير هو رجل أمين أرسل إلى الخارج لكى يكذب من أجل بلده». يصر الدبلوماسيون الغربيون بقوة على الحاجة إلى صفات إيجابية

بل وتعاونية فى المفاوض. وفى مقابلات مع عدد من الدبلوماسيين الأمريكيين والطلبة الذين يدرسون المفاوضات المتصلة بدور الأمم المتحدة فى حفظ السلام، حددوا مهارتين على أنهما أكثر المهارات الشخصية أهمية. الأولى هى مشاركة الآخرين مشاعرهم، والثانية هى تكامل الشخصية. وسوف نناقش تكامل الشخصية وكون المرء جديرا بالثقة فى جزء خاص فيما بعد. أما المهارة الأولى فهى تضمن القدرة الحاسمة على فهم وجهة نظر الطرف الآخر، على الأقل من أجل مواجهتها بشكل أكثر فعالية، كما تتضمن المكونات الثقافية والعاطفية لموقفه. إن الدبلوماسى الذى طور مستوى كافيا من الثقة مع مفاوض الجانب الآخر لكى يكون قادرا على أن يقول لهم كيف أن موقفهم يصدم جانبه، وأن ينصحهم حول التغيرات الضرورية لتحريك كلا الجانبين للتوصل إلى اتفاق، مثل هذا الدبلوماسى إنما يقف فى الموقف المواتى «كوسيط لجانبه هو» غير أن التعاطف مع موقف الجانب الآخر سيكون شيئا كثيرا أن تطلبه،وفى كل الحالات سوف يضعف قدرة المفاوض للتحدث نيابة عن جانبه، ولكن أن يشارك مشاعر الآخرين يعنى أنه يعلم كيف يبدو موقفه من وجهة نظر الفريق الآخر.

وكما حذر دبلوماسى ذو تاريخ طويل« حاول أن تفهم الجانب الآخر، حتى لا تبدو أنك تعاملهم بخشونة وبغير عدل. إنهم يجب أن يدركوا أنك تعلم وجهة نظرهم كذلك» وأضاف شارلز بوست الذى عمل سفيرا لدى الأمم المتحدة وكذا لدى عدد من البلدان:

«إن لم تبذل محاولة لكى تفهم وجهة النظر الأخرى، أو إذا فشلت محاولتك، فإن من المؤكد تقريبا أنك ستخفق فى التفاوض ما لم تكن ممسكا بكل الأوراق وتستطيع ببساطة أن تفرض إرادتك.

إن أفضل المفاوضين يجب أن يكون لديهم المزيج الصحيح من الإلحاح واللباقة ، يعنى أن عليهم أن يكونوا قادرين على أن يدفعوا بالمسائل الرئيسية بشكل متكرر وإلى حل نهائى، ولكن عليهم أن يفعلوا ذلك بفهم عظيم للجانب الآخر».

والصبر هو أيضا عامل ركز عليه عدد من المفاوضين ذوى الخبرة كمصدر عظيم للقوة. وأيا كانت مهارة المفاوض، فإن العديد من المفاوضات المعقدة تتطلب شهورا طويلة وفى بعض الأحيان شهورا للتوصل إلى اتفاق حولها، وما يضاف إلى الحاجة إلى الصبر حقيقة أن الفترة التى ستستمر فيها المفاوضات هى دائما أمر لا يمكن التنبؤ به. وقد عقب الرئيس

الأمريكي السابق جيرالد فورد على الحاجة إلى الصبر العظيم بقوله«إنك لا تستطيع أن تتوجه إلى المفاوضات وتتوقع حلا سريعا جدا للخلافات. فالخلافات دائما أمر شرعي جدا، وهي تتطلب حركة تدريجية، الأمر الذى قد يأخذخمس ساعات أو خمسة أيام وربما أطول». وقد تطلبت المفاوضات التى أنهت الحرب الكورية عامين، ٥٧٥ اجتماعا. كما أخذت مفاوضات المعاهدة النمساوية ثماني سنوات، ٤٠٠ اجتماع. واستمرت المفاوضات حول الوكالة الدولية للطاقة الذرية ثلاث سنوات تقريبا. كما ظل قانون البحار تحت النقاش لأكثر من حقبة.

وما دامت المفاوضة تتضمن تغيرا فى القيم والتكيف، فهى عملية تعليمية يصبح فيها كل جانب مدرسا وطالبا، وهو ما يأخذ وقتا، فإن وقتا إضافيا مطلوب دائما لإقامة اتصالات بين الأطراف. وقد اقترح جورج كينان[١]«إنه إذا ما قررت أن مفاوضاتك سوف تجرى فى

---

(١) Kennan, George دبلوماسي ومؤرخ أمريكي من مواليد عام ١٩٠٤. كان من أول من التحقوا بالخارجية الأميريكية عام ١٩٢٧ واتجه إلى التخصص فى اللغة والشئون الروسية عمل سكرتيرا، ومستشارا وسفيرا في الاتحاد السوفيتي. كما عمل سفيرا في يوغوسلافيا. شارك بكتاباته عن الاتحاد السوفيتي فى تنظير الفكر الأمريكي فى فترة ما بعد الحرب الثانية، وكان أبرز مساهماته فى ذلك مقالته الشهيرة: The Sources of Soviet Conduct, والتى اعتبرت الأساس الفلسفى لنظرية الاحتواء Containment الأمريكية.

أنشأ إدارة التخطيط بوزارة الخارجية الأمريكية ، كما عاون وزير الخارجية مارشال فى صياغة مشروع إنهاض أوربا الذى عرف بمشروع مارشال.

اعتبر جامعة برنستون ـ التى تخرج فيها ـ ملجأه الأكاديمى فى الفترات التى كان يعتزل فيها العمل الرسمى والدبلوماسى، وفيها كتب أعماله الهامة حول الدبلوماسية الأمريكية، والتاريخ الروسى، والسياسة السوفيتية، والعلاقات الأمريكية السوفيتية، ومن أبرز هذه الأعمال:

-American Diplomacy,1900-1920.

- Realities of American Foreign Policy

- Soviet American Relations1917- 1920

-Russia Leaves the War.

- The Atom and the West under Lenin and Stalin

ومذكراته التى صدرت في جزءين عن الفترة من ١٩٢٥ – ١٩٥٠ – ١٩٦٧ والتى تعتبر أرقى ألوان التأريخ الدبلوماسي لأحداث هذه الفترات.. ثم كتابه الأخير:

The Nuclear Delusion: Soviet-American Relations in the Atomic age

وهو الكتاب الذى يعكس جهوده ومواقفه فى الدعوة إلى ترشيد العلاقات الأمريكية السوفيتية وخاصة فى مجال التسلح النووى والاستراتيجى.

جنيف ، فعليك أن تؤجر منزلا بهيجا لممثلك، وأن تدعه يشترك فى نادى المدينة . وبعد هذا يرتب لموعده الأول مع الروس». وداخل كل جانب فإن نفس أنماط مشاكل الاتصالات قد تنشأ، وهو ما يتطلب مرة أخرى صبرا من المشاهدين المترقبين. وقد أثار آرثر جولدبرج تجربته فى التفاوض حول معهد الفضاء مع الاتحاد السوفيتي:

«لقد وافق كل فرد فى فريقنا على أنه من غير المتصور أن السفير السوفيتي المسكين قد اتصل تليفونيا بالماريشال جرتشكوف. فليس لديه حرية الوصول التى لدينا لمراكز السلطة . كما أنه لا يستطيع أن يتصل بجرميكو[1] كذلك. وعلى أفضل وضع فسوف يرسل تلغرافا لمن يشرف على هذا العمل فى وزارة الخارجية، والذى سوف يرفعه بدوره خلال هيكل التسلسل الوظيفى فى الحكومة السوفيتية. فالحكومة الأمريكية لديها ميزة ضخمة فيما يتعلق بالسرعة ، الأمر الذى بسببه أؤكد ضرورة أن تكون صبورا فى المفاوضات الدولية. إن الأمر يتطلب قدرا يتعدى الحدود المعقولة من الوقت لحل مشكلات تبدو وكأنها يجب أن تحل فى وقت قصير جدا».

والثقة فى النفس هى صفة أخرى يشير إليها المفاوضون على أنها حاسمة فى المفاوضات. وبعبارات جولدبرج مرة أخرى«فإنها من الواضح أن الثقة بالنفس هى أمر مطلوب ، فإن لم يكن لديك ثقة فى قدرتك الخاصة فأنت لست مفاوضا جيدا. فأنت هياب إلى حد بعيد. إن شجاعة مؤكدة أمر مطلوب إذا كان عليك أن تنجح على الإطلاق كمفاوض» ومع هذا فإن الثقة بالنفس قد تعتمد على إدراك أن المفاوض يحوز التأييد الكامل من وطنه لإدارة المفاوضات. ويواصل جولد برج «إن أى مفاوض يجب أن يحوز التأييد فى مفاوضاته. وهذا حقيقى بوجه خاص فى المجال الدولى».

ويثير عديد من المفاوضين الإبداع كعنصر هام، وإذا ما ناقشنا هذا بشكل عملى، فالإبداع هو القدرة على أن تتقدم بحجج واقتراحات للتغلب على الخلافات حين تثور،

(١) Gromyko, Andery سياسى ودبلوماسى سوفيتى.ولد عام ١٩٠٩ تلقى تعليمه فى المعاهد الزراعية، والاقتصادية كما عمل باحثا فى أكاديمية البحث العلمى السوفيتى فى القسم المختص بالشئون الأمريكية.شغل عددا من المناصب الدبلوماسية فى الداخل والخارج منها سفيراً فى واشنطون ١٩٤٣ـ ١٩٤٦ ، وممثلا للاتحاد السوفيتى فى مجلس الأمن ٤٦ ـ ١٩٤٩ كما عمل نائبا ونائباً أول لوزير الخارجية حتى عين وزيراً للخارجية عام ١٩٥٧ وهو المنصب الذى شغله حتى عام ١٩٨٥ حين عين رئيسا لمجلس السوفيت الأعلى. شارك فى مؤتمرات ذهران، ويالتا، وبوتسدام، ورأس الوفد السوفيتي فى مؤتمر دومبارتون أوكس حول أمن ما بعد الحرب عام ١٩٤٤ من الساسة السوفيت القلائل الذين كتبوا مذكراتهم التى صدرت مؤخرا بالروسية.

وأكثر من التكرار أو تفنيد المزاعم، فقد تبين أن الحجج الجديدة هى المدخل إلى الإقناع، وسوف ينظر إلى المقترحات الجديدة كشئ حاسم فى تشكيل أجزاء من الاتفاقية.

وتضع المفاوضات المعقدة حول العديد من القضايا المفاوض فى مركز المسئول عن تنفيذ التعليمات وحماية مصالح أمته، وتضعه تحت ضغط كبير. وقد تستمر جلسات المفاوضات لساعات طويلة، ومن الأمور المعروفة للوفود إطالة الجلسات بهدف إنهاك الجانب الآخر. وفوق الصبر، فإن المفاوضين يحتاجون إلى التحمل والقوة حين يتعرضون للهجوم. ويشعر السفير جولد برج بقوة أن:

«السفير يجب أن يكون لديه القدرة على الاحتمال، والقدرة على الاحتمال الجسدى والعقلى. فيجب أن يكون مستعدا مادام لا يستطيع دائما أن يتحكم فى وقت المفاوضات لأنها تشمل آخرين. فيجب أن لا يحل عليه التعب بسهولة. فقد رأيت أناسا أكفاء ليسوا مفاوضين جيدين لأنهم يجهدون بسرعة جدا. وأستطيع أن أتذكر شخصا من فريقنا فلم أكن أستخدم واحدا من أفضل رجالى بعد العاشرة مساء. فقد كان التعب يحل عليه بسرعة، وعند هذه النقطة يصبح سريع الاستثارة ويبدى تقريبا عقبات عقلية. فهو لا يستوعب ما يجرى، ولا تصبح هناك فائدة من إبقائه معنا، ولم يكن عضوا كبير السن فى الفريق».

والقدرة على الاحتمال مطلوبة من أجل الإصرار الذى هو فى بعض الأوقات أكثر أهمية من الحجج الممتازة. ويتذكر السفير هاريمان تجربة تفاوضية[١] مع الأمير سيهانوك تطلبت مثابرة على متابعة الموضوع لجعله يوافق على اقتراح أمريكى:

«بينما كان يحضر مؤتمرا للتفاوض نهض سيهانوك يوما وقال أنه سيغادر المفاوضات.. وعلى هذا أخذت طائرة إلى روما وقابلته فى مساء اليوم التالى. وسأقول لك كيف فعلت

---

(١) Harriman, Averel' دبلوماسى أمريكى عمل بالصناعة والبنوك. من مواليد عام ١٨٩١. عمل سفيرا فى الاتحاد السوفيتى من عام ١٩٤٣ - ١٩٤٦، وسفيرا لدى المملكة المتحدة من إبريل - أكتوبر ١٩٤٦، ثم وزيرا للتجارة حتى عام ١٩٤٨ شارك وأدار عددا من المفاوضات الهامة حين رأس وفد المفاوضات الأمريكى حول معاهدة الحظر الجزئى للتجارب الذرية عام ١٩٦٣، كما شارك فى مفاوضات باريس حول فيتنام عام ١٩٦٨ - ١٩٦٩. يعتبر من أكثر المهتمين بالشئون، وتبرع بعشرة ملايين دولار لإنشاء معهد لدراسة الشئون الروسية. من مؤلفاته:

- America and Russia in a Changing World.
- Special Envoy to Churchil and Stalin.

هذا. وفى مثل هذه المواقف عليك أن تكون مصمما. فلم يستطع ممثله فى جنيف أن يقول لى متى سيصل كما أنهم لا يعلمون ما إذا كان سيستطيع أن يرانى. وسألت عن اسم الفندق الذى سيكون فيه وأخبرونى بذلك وجعلت سكرتيرا من السفارة الأمريكية يجلس فى ردهة الفندق، وأبلغته أن يبقى هناك حتى يصل سيهانوك. وحين وصل كان على السكرتير أن يذهب إليه ويخبره أننى أريد أن أراه.

ووصل سيهانوك على ما أعتقد فى السابعة مساء، وقال أنه ليس لديه وقت لكى يرانى، وكنت قد ذكرت لرجلنا أن عليه أن يصر على مقابلتى له. وعلى هذا قال سيهانوك أخيرا: إنه سيرانى لمدة ١٥ دقيقة. وحين قابلته أمضينا معا ساعتين. وكانت نتيجة ذلك أنه أعاد سفيره إلى جنيف ووقع اتفاقية فى النهاية، وقد أشبع كبرياءه كثيرا أنى شخصيا فعلت هذا».

وكما أن بعض الصفات الشخصية قد تفسر فعالية الفرد، فإن صفات أخرى قد تحد قدراته على التفاوض بنجاح. وقد تخلق الحاجة لأن تكون محبوبا أو أن ينظر إليك كصديق ما يعتبره ذوو الخبرة الواسعة فى المفاوضات «أسلوبا رقيقا» وكثيرا ما يطالبون المفاوض أن يكون «أكثر اهتماما بخلق انطباع ودى من أن يكون دقيقا» وبدلا من هذا«فإنه من الجوهرى خلق أكبر درجة من الوضوح فيما يتعلق بما هى القضايا وما هى الاختيارات».

وكما عبر خبير بارز آخر (روبرت لوفت):

«أعتقد أنه يجب أن تكون قادرا على أن تعرض الأمور بوضوح معقول وأن لا تورط نفسك فى عبارات وفقرات طويلة. إنها يجب أن تصاغ وتعاد صياغتها بشكل جيد جدا، ومرة أخرى، أعتقد أنه يمكنك أن تتفادى جعل الموضوع طويلا. وما أن تقدم قضيتك، كف عن الكلام واجلس، ذلك أن هنا كثيرا ما تخسر الكثير من القضايا. ويخسر المفاوض بتسجيله نقطة ثم يستمر فى الثرثرة إلى الأبد. عندئذ فإنك تفقد الانتباه وربما تخسر نقاطا».

وعلى نفس المنوال فإن المفاوض يجب أن يتعلم تجنب صبغ المواقف بالصبغة الشخصية. وكما عقب لوفت«إنه فى بعض نماذج المفاوضات لا تستطيع أن تهرب من أن تكون موضع ضغط، ولكن لا تأخذ ذلك بشكل شخصى ولا تدعه يضايقك. التزم

بالهدف الرئيسى ودع التفاهات تمر، وعلى هذا فإن من اللازم جدا أن يكون المفاوض الفعال مسيطرا على عواطفه» وبعبارات فيليب جسب«من وقت لآخر فإنه مما له قيمته أن تبدو غاضبا جدا، ولكن على العموم، فإن تناول المشكلة بنوع من البرود هو فيما أعتقد أكثر فعالية. ومن الأمثلة أنك لن تفقد أعصابك ما لم تكن تعتزم ذلك». وفى المفاوضات التى استمرت ١٤ أسبوعا فى لندن فى نهاية ١٩٧٩ والتى ناضلت فيها الأطراف المتحاربة فى زيمبابوى ـ (روديسيا) للتوصل إلى اتفاق، فإن الكثير من الفضل فى النتيجة الناجحة نسب إلى اللورد كارينجتون وزير الخارجية البريطانى[1]. وكما لاحظت الإيكنوميست (فى ١٥ ديسمبر ١٩٧٩)«إن التقدم قد تحقق فقط فى محادثات لانكستر هاوس عن طريق تحديد مواعيد لإنجاز المفاوضات وعن طريق نفاد صبر اللورد كارنجتون المتعمد».

مقابلة الشخصيات:

بصرف النظر عن وجهات نظر ذوى الخبرة الذين كان لديهم الفرصة لمراقبة الآخرين وهم يتفاوضون، وأن يديروا المفاوضات بأنفسهم، فإن العديد من الدراسات التجريبية قد بحثت فى العلاقة بين سمات شخصية أو اتجاهات معينة وبين السلوك القائم على المساومة. وقد لخص دوركمان ما انتهت إليه هذه الدراسات فى عدد من الافتراضات:

١ ـ كلما كان الموقف أكثر تعقيدا كان أكثر توترا، وكلما تحددت الأدوار بشكل أوضح فى موقف تفاوضى، فإن من الأقل احتمالا أن تؤثر المتغيرات الشخصية (باستبعاد الثقافة) فى السلوك التفاوضى.

٢ ـ كلما أتاح الموقف التفاوضى الفرصة لمجموعة متنوعة من التحديدات للهدف ولنوايا الخصم، وهكذا، فإنه من الأكثر احتمالا أن المتغيرات الشخصية سوف تؤثر فى السلوك التفاوضى.

٣ ـ وفى المواقف التى تسمح بعدد متنوع من التحديدات، فإن هذه «الصفات» التى تؤثر فى إدراك موقف محدد، أو التى تتصل بمظاهر محددة جيدا للموقف، من الأكثر احتمالا أن تؤثر فى السلوك التفاوضى.

(١) Carrington, Peter سياسى بريطانى. ولد عام ١٩١٩. تقلد عددا من المناصب التنفيذية والإدارية، كما شغل منصب رئيس مجلس العموم ١٩٦٣ ـ ١٩٦٤، ووزيرا للدفاع، ووزيرا للخارجية وشئون الكومنولث ١٩٧٤ ـ ١٩٧٩ كما حصل على عدد من درجات الدكتوراه الشرفية من الجامعات البريطانية والأمريكية، من أبرز أدواره ومساهماته الدبلوماسية دوره فى مفاوضات لانكستر عام ١٩٧٩ التى أنهت ما كان يعرف بمشكلة روديسيا وأقامت دولة زيمبابوى.

٤ ـ إن تغيير المواقف (أكثر من اختيار مفاوضين، معينين أو تغير تحديد الأدوار الدبلوماسية) هى الاستراتيجية الأكثر فعالية لتسهيل التوصل إلى اتفاقيات تفاوضية مرضية.

٥ ـ وبوجه عام، فإن السلوك التفاوضى يرتبط بشكل أوثق بمظاهر الموقف الملح الذى يواجه المفاوضين.

فالنتائج واضحة : فمن ناحية فإن الشخصية تقصر فى بعض المواقف عن أن تكون عنصر تنبؤ بالسلوك، ولكن من ناحية أخرى، فهى حين تعمل فإنها تفعل ذلك من خلال عناصر الاستراتيجية والتكتيك. ولذلك يصبح من الضرورى أن تفحص السمات والنماذج التى وجد أن لها بعض التأثير.

وهناك مدخل خاص بالاتجاهات وقد سعى إلى تجميع كثير من أنواع الخصائص التى تم التعرف عليها فى نطاق الشخصية والتى أطلق عليها التوجه الشخصى. ويمكن أن نسمى طرفى هذا النظام«بالمستجيب» و«غير المستجيب»، يحدد هذا التفاعل فى رؤيتهم لأسباب النتائج البشرية. ويتابع النموذج غير المستجيب أهدافه بشكل مستقل عن الآخرين، وهو لا يهتم بخصمه فى حد ذاته، ويرى أسباب الأحداث الإنسانية فى المواقف، والقوى والآليات المسببة لها. ومثل هذا النموذج قد يكسب كثيرا لفريقه فى المفاوضة، ولكنه ليس مفاوضا«جيدا» بمعنى خلق نتيجة ومثلى سواء من خلال التعاون، أو من خلال المنافسة. ويأتى النموذج المستجيب فى شكل نموذجين فرعيين: الشخصى المتعاون الذى ينشد نتيجة إيجابية بالعمل مع الجانب الآخر لخلق هذه النتيجة ويتوقع من الآخرين أن يفعلوا مثله، والشخص المنافس الذى يبحث عن نتيجة إيجابية بالتنافس مع الجانب الآخر لخلقها ويتوقع منه أن يفعل نفس الشىء وباعتبار هذا التصنيف ذو الثلاثة أوجه، فقد أظهرت التجارب المختلفة أن النموذج المتعاون عادة ما يفضل التفكير المجرد، ويتسامح مع الغموض، ويكره الحكم المتسلط، ويتقبل المرونة الأخلاقية ، ولديه نظرة إيجابية عن نفسه، ويبدى أنه صادق ويمكن الاعتماد عليه والثقة فيه. ومن ناحية أخرى فإن النموذج المتنافس يميل إلى أن يكون لديه اتجاهات ميكيافيلية، وأن يكون شكاكا، ولديه وجهات نظر سلبية عن نفسه، أما نموذج التوجه الشخصى المنخفض، فسوف يفضل تفكيرا محددا، ويكره الغموض، ويظهر التسلط، ويتفادى الميكيافيلية. فإذا كان الجانب التفاوضى هو نموذج تعاونى فسوف يستجيب بشكل إيجابى للتعاون من الجانب الآخر، ولكنه سيميل إلى أن

ينتقم وأن يرد بشكل سلبى على نموذج تنافسى فإذا كان الجانب التفاوضى ذا شخصية تنافسية فسوف يستسيغ تحديا مقنعا من نموذج تنافسى آخر، وسوف يتصرف كلاهما بشكل جيد، ولكنه سيعتبر النموذج التعاونى باهتا وسيحاول استغلاله. وبتحديد صحيح مسبق لنماذج الشخصية والسلوك السليم القائم على هذه النماذج، فإنه يمكن الحصول على أفضل النتائج. ويؤكد مثل هذه الدراسات بمعانٍ علمية أكثر بصيرة السير هارولد نيكلسون الذى كتب يقول«إن أعظم الأخطار هو عدم قدرة المدرسة العسكرية أن تتفهم إخلاص المدرسة المدنية، وفشل أصحاب الحوانيت فى أن يتحققوا أن المحاربين إنما تلهمهم فكرة مختلفة كلية حول وسائل وأهداف المفاوضات.. هذا الاختلاف فى المفهوم يخلق الاستياء على جانب ، والشك المزدرى على الجانب الآخر».

ومرة أخرى فإنه يجب أن نؤكد أن هذا لا يتضمن فكرة السببية أو أي دليل عن علاقة تبادلية خاصة في كل الحالات، ولكن ببساطة ملاحظة متكررة أن هذه المجموعات من سمات الشخصية أو أساليب السلوك تميل إلى أن تسير معا. وكثير من هذا قد تأكد على أنه من قبيل الفطرة السليمة، ولكن هكذا أيضا الكثير من المعرفة العملية. وهناك الكثير من العلاقات المتبادلة التى قد تبدو معقولة ولم تؤكدها أو تنفها الملاحظة الدقيقة (ونعنى التجارب). ومع هذا، وبالتحديد بسبب الحاجة إلى الملاحظة الخاضعة للتحكم قبل إصدار بيانات صحيحة، فإنه من الأكثر صعوبة أن تجد أمثلة لهذه المجموعات من المواقف فى تاريخ الحالات الحقيقية. فمثلا فإن العقيد معمر القذافى يبدو أنه يتفق مع نموذج التوجه الشخصى المنخفض. وفى الواقع أنه فى مفاوضات البترول ـ وخاصة تلك التى جرت فى ١٩٧٠ ـ ١٩٧١ بعد أن جاء إلى الحكم مباشرة ـ بدا أنه مهتم بأن يكسب أكثر من أن يصل إلى حل وسط، وغير مهتم بخصومه فى حد ذاتهم، وميال لأن يرى القوى، والمواقف، والآليات على أنهم خصوم. ومع هذا هل ينطبق هذا على الرجل الذى يليه فى القيادة عبد السلام جلود والذى يراه العديد من المراقبين على أنه شخصية مختلفة جدا عن القذافى؟ وماذا عن الأعضاء الآخرين للوفد الليبى أو الحكومة الليبية؟ هل جميع الليبيين ينتمون إلى نموذج التوجه الشخصى المنخفض؟ فإذا كان الأمر كذلك، فهل يرفض خصومهم التفاوض مادام أصحاب هذا النموذج هم مفاوضون ذوو مستوى ردىء إن الأداة يجب أن تصقل لكى تكون مفيدة فى استخلاص نتائج سليمة، وسوف يكون من قبيل الكارثة على المفاوضين إذا ما اتجهوا ببساطة إلى أن يضعوا خصومهم ضمن نموذج معين

ويتصرفوا معهم على هذا النحو. ولكن مجموعة الاتجاهات قد تكون مفيدة فى الحكم على ردود الفعل، والتقليل من المفاجآت ، وتفسير الطريقة التى يستجيب بها الناس.

وهناك أسلوب آخر يركز على مكونات الشخصية التى ترى فى ضوء الحاجات الأساسية، وهو الأسلوب الذى تطور فى عمل سبكتر والذى وجد أن احتياجات الشخصية إنما تنبىء بشكل جيد عن الاستراتيجيات، كما تبين أن تفاعل الشخصية يقرر النتائج. إن المفاوضين الذين يستخدمون التكتيكات التى تتضمن وعودا للمشاركة فى البنود يبدو أنهم مدفوعون باحتياجات شخصية للتأييد، والموافقة والاحترام وخاصة فى المواقف التى ينخفض فيها الصراع. ومفاوضين آخرين يعتمدون على أساليب تتضمن وعودا لتبادل منافع معينة يبدو أنهم مدفوعون بالحاجة إلى المناورة، وإظهار المهارة، وحب الاستعراض، وهم يميلون إلى الخداع وحاجتهم إلى الإنجاز ضعيفة.

وبوجه عام، وكما قد لاحظ بالفعل كتاب القرن ١٩ ومن مارسوا المفاوضات من أمثال دى كاليبيرز ودى فليس، فإن سمات شخصية معينة تصنع مفاوضين ماهرين إنهم يجب أن يوجهوا نحو الإنجاز ولكن بدون روح عدوانية كما يجب أن يكونوا ذوى مظهر يعطى شعورا بالارتياح، وميالين إلى التوفيق والاسترضاء كما لا يجب أن يكون الشخص منهم مندفعا، أو خجولا، أو يقلل من احترامه لذاته. وعلى عكس هؤلاء الكتاب الأوائل فى علم النفس الشائع الذين ركزوا على مثل هذه السمات فى شكلها المجرد، فإن علماء النفس اليوم يدرسون السمات فى تفاعلها. وقد وضعت استنتاجات سبكتور فائدة هذه النتائج فى المنظور الصحيح «إذا ما أقدمنا على مائدة المساومة ونحن نعلم بعض الشيء عن الجانب المقابل لنا، ما هى دوافعه، ما هى احتياجاته الأساسية، كيف يرى موقف المفاوضات. ما الذى يتوقعه منا أن نفعله، فسوف نكون فى موقف أحسن لكى نتنبأ بالاستراتيجية التى يختارها وأن نكون مستعدين لأن نتعامل معه وأن نصل إلى اتفاقية سريعة ومرضية».

بناء الثقة:

إن بعض القلق حول سمات الشخصية والاتجاه بنا إلى التعرض لمسألة الثقة والتى هى إحدى الخصائص الفنية الرئيسية للمفاوضة الناجحة. ولعديد من المفاوضين تعليقات مثل تلك التى صدرت عن السفير كينيث روش «إنى غالبا ما رأيت توقفا فى المفاوضات بسبب الصراعات العاطفية وعدم الثقة» وتجارب مثل تجارب مونتون ديتش تركز على الثقة باعتبارها العنصر الرئيسى فى الوصول إلى اتفاقية مرضية. وكما هو الحال مع عناصر أخرى

للمفاوضة، بدءا بالتناقض الرئيسى بين الصراع والتعاون، فإن عنصر الثقة ينطوى على تناقض. فجلسات المفاوضات التى تتسم بالود والتعاون وحل المشكلات إنما تبنى على الثقة كفضيلة يشترك فيها المتفاوضون. ولكن حتى فى مواقف تتسم بالصراع والعداء وحيث يحاول كل جانب أن يحصل على أفضل نتيجة فى المفاوضة النهائية، فإن كل جانب أيضا يسعى إلى أن يخفى العداء والصراع وأن يبث الثقة فى الجانب الآخر. وزيادة على ذلك فإنه من مصلحة أكثر المفاوضين صرامة وعداوة أن يشجع بإخلاص مشاعر الثقة، مادام اكتشاف المواعيد الزائفة لإنهاء المفاوضات والقصد السيىء إنما يدمر العنصر الذى يحتاجه لكى يكسب صفقة خاطفة. وبعبارة أخرى، فإنه لما أراد المفاوض أن يخادع احتاج أن يبدو جديرا بالثقة من أجل أن ينجز بسهولة ونجاح خداعه حين تأتى لحظته.

ومن ناحية أخرى، فإنه من المغرى دائما لأى مفاوض أن يسىء استخدام الثقة قليلا مادامت هناك مناسبات يمكن فيها الفوز بتقدم ذى قيمة عن طريق الخداع. وهكذا فإن أى فريق لا يمكن أن يكون موضع الثقة الكاملة ما دام سيكون تحت رحمة خداع الآخر، كما أن أي طرف لا يمكن أن يكون غير جدير بالثقة كلية، إذ أن هذا سوف يدمر إمكانية أي اتفاقية. ولأن الاتفاقيات تتضمن أحداثا غير متوقعة فى المستقبل ونتائج منفصلة ولاحقة للاتفاقية الفعلية، فإن الثقة تصبح أمرا ضروريا. ورغم تصوير المفاوضين كمخادعين ومكيافيليين، فإن الكثيرين يشيرون إلى الأهمية المطلقة لتكامل الشخصية. وقد عقب شيتزل على خبرته الواسع فى التفاوض مع الأوروبيين: «إن تكامل الشخصية هو من الوضوح لدرجة أن أحدا غير مستعد لأن يجعله موضع شك». وحتى فى أكثر المفاوضات حدة، فسوف تجد الأوروبى يقول «إننى أواجه صعوبة كبيرة ولكن لدى ثقة كاملة فى هذا الرجل، إننى أعلم أنه أمين تماما فيما يحاول أن يفعله».

إن الثقة هى مجرد أمر يتصل بالمصداقية، سواء فيما يتعلق بالمعلومات حول حوادث ماضية أو نوايا حول أحداث متوقعة فى المستقبل. وهناك الكثير من الطرق التى يمكن بها تحسين المصداقية وإن لم يكن واحد من هذا الطرق يستطيع أن يؤكدها. والوسائل الرئيسية لتحسين الثقة حول معلومات الماضى هى ببساطة أن تعد سجلا يمكن التحقق منه، بما فى ذلك استخدام مصادر مستقلة للمعلومات أو حتى من مصادر الطرف الآخر. فإذا ما اكتشف المفاوض وهو يخادع فسوف يضر هذا بمصداقيته ويضعف من كونه جديرا بالثقة فى مفاوضات مقبلة مع نفس الجانب. وكما عقب شيتزل فإن ما يتطلبه المفاوض الناجح

هو «الأمانة الكاملة فى محاولة تطوير تقدير على الجانب الآخر للحدود التى تحيط بقدرته على الوصول إلى حل وسط» أو كما عبر هاريمان: «إذ كنت تريد التوصل إلى اتفاق، فإن عليك أن تختار رفيقا ممن له سمعة لدى الجانب الآخر، قد لا تكون معروفة بشكل شائع، بأنه عادل ويبغى التوصل إلى اتفاقيات. بينما إذا ما عينت رجلا ليس لديه مثل هذه السمعة، فإنك قد تضحى بالتقدم فى المفاوضة»، وغالبا ما يشير المفاوضون للأثر الإيجابى الذى يمكن أن يكون لعلاقة العمل الإيجابية على المفاوضة وعلى الثقة فى التفاوض. فالصلات بعيدا عن مائدة المفاوضات وفى جو غير متوتر قد تساهم فى خلق علاقة عمل جيدة. وأحد المزايا الممكنة من الاجتماعات وجها لوجه لرؤساء الدول فى مؤتمات القمة هى خلق علاقات عمل شخصية، كما ذكر الرئيس السابق جيرالد فورد فى مقابلة جرت بعد أن ترك الرئاسة:

«أعتقد أن اجتماعات القمة بين رؤساء الحكومات لإقامة علاقة شخصية هى من الأمور الهامة. وفى حالة عدد من الناس الذين التقيت بهم وكانوا رؤساء حكومات سواء مستر برجنيف، أو الرئيس جيسكارد، أو المستشار شميدث، أو رئيس الوزراء ويلسون، أو رئيس الوزراء كالاهان، أو السادات ورابين وآخرين فقد عملت بشكل أفضل. وأعتقد أنها فائدة متبادلة لكلا الجانبين أن يحصل على الخبرة ومعرفة أحدهما الآخر وجها لوجه... وقد طورت بعد هذه اللقاءات الشخصية القدرة على أن أتصل تليفونيا وهو ما فعلته مع كل رئيس حكومة تقريبا إذا ما كان أمامنا مشكلة، وقد جعل تعرفنا الشخصى الأولى أحدنا بالآخر من الأسهل أن نتحدث عبر المسافات الطويلة أو أن نكتب ونتواصل من خلال الخطابات.. وثمة شىء فى هذه العلاقة جعل من الأسهل تفهم وجهة نظرهم وأن يتفهموا هم وجهة نظرنا».

ولكن هناك حدودا للدور الذى تلعبه الثقة الشخصية. فرغم أن الرئيس فورد قد عقب على فوائد اجتماعات القمة التى تعقد وجها لوجه. فإنه قد عبر أيضا عن رأيه بأنها لا يجب أن تعقد بشكل متكرر لمجرد بناء مثل هذه العلاقة الشخصية. وفى كلمات فيليب جسب: «إذا كان لديك علاقات صداقة قوية جدا مع الشخص المقابل لك على الجانب الآخر، وإذا كان لديك تعليمات فإنه قد يستطيع أن يقول لك أن تلك هى التعليمات التى تلقاها وأنه شخصيا لا يوافق عليها، ولكن هذا أمر يختلف عن أن تفترض أنه لمجرد أنه شخص لطيف معك فإنك سوف تتمكن من أن تكسبه إلى صفك». كذلك روى جسب واقعة تثبت حدود العلاقة الشخصية:

«فى عـام ١٩٤٧ كنت عـضـوا فى لجنة لوضع خطة للجنة القـانون الدولى، وكـان كورتزكى هو الممثل الروسى فى هذه اللجنة، والذى أصبح بعد هذا زميلى الذى نتفق معا فى المزاج والمشاعر فى محكمة العدل الدولية. وبينما كنا فى هذه اللجنة عملنا معا بشكل وثيق جدا، وكان مجاملا جدا ويأتى للغداء أو للعشاء معنا ويختلط بحرية جدا. وفى العام التالى جاء مع وفد إلى الجمعية وحين رحبت به أولا رحبت به بحرارة شديدة وقلت«ماذا لو تناولنا الغداء معا اليوم؟» وقال«إننى مشغول جدا اليوم. أشكرك» وحين عرضت عليه أن نلتقى على الغداء غدا، كرر الرفض ، وكان ذلك نفس ما فعله فى كل مرة نقترب منه. وأتذكر تحذير شارلز بوهلن (السفير والخبير فى الشئون السوفيتية) أن تلك ظاهرة مستمرة: أن تكون المعلومات من الكرملين« هذا العام عليك أن تبدى الصداقة وتتعامل بلا كلفة مع الناس، وانظر ماذا ستحصل من هذا» أو أن تكون التعليمات «هذا العام سنكون باردين ولا تدعهم يتقربون منا كثيرا» .

إن الثقة والمصداقية من الأمور الهامة إذا ما أريد أن يتأكد كل جانب من رغبة الجانب الآخر فى الوصول إلى نتيجة عن طريق التفاوض. وقد عقب آرثر جولدبرج عام ١٩٦٩ بأن المشكلة فى موقف الإدارة الأمريكية فى مفاوضات فيتنام فى باريس كانت فى افتقارها للمصداقية:

إن الجانب الآخر عليه أن يعتقد أن موقفك هو موقف يوثق فيه ... إن برنامج الإدارة فى الفتمنة يجرى على النقيض تماما من موقف أننا نبغى نصرا عسكريا. لقد دخلنا فيتنام بقوة كاملة وبقواتنا التى بلغت ٥٠٠,٠٠٠ على افتراض أن الفيتناميين الجنوبيين لن يستطيعوا مواصلة هذه الحرب وسوف ينهارون إذا لم نرسل قوات بحجم كبير إلى فيتنام... معتبرين أن الهدف هو... أن ندعم الحصن حتى يستطيع الفيتناميون الجنوبيون أن يفعلوا ذلك بأنفسهم، وكان ذلك سيكون نصرا كاملا إذا ما كنا قادرين على النجاح فى هذا البرنامج. والآن فإن هذا لا يمكن تصديقه من الجانب الآخر بمعنى تفاوضى.

فنحن نقول أننا لا نريد نصرا عسكريا.. ولكنهم يعتقدون أننا نسعى لهذا النصر. وسوف يكونون حمقى إن لم يعتقدوا فى ذلك. كما أننى أفهمها على هذا النحو . وسوف أقول أن هذا البرنامج الذى أعلن هو برنامج لنصر عسكرى.

وفى نفس المنوال، فإن إعلان أحد الجانبين عن استعداده للتوصل إلى نتيجة تفاوضية قد يفتقر إلى الثقة فيه بسبب نوعية التمثيل فى المفاوضة. وفى هذا لاحظ جولدبرج أيضا:

«... فأنت لا تستطيع أن تحصل على مفاوضات ناجحة حول فيتنام أو تجعل الجانب الآخر يعتقد بأنك حقا مهتم بالمفاوضات، فإعطاء المساعد الثالث لأفريل هاريمان (رئيس الوفد الأمريكى فى المفاوضات)، وهو موظف خارجية لطيف ورجل قادر وكفء جدا، لقب سفير، لقد تبين لى من التفاوض مع الشيوعيين أن البروتوكول مهم بالنسبة لهم كما هو مهم للشعب الأمريكى. فإذا كان رئيس الفريق رجلا ذا مكانة، فإنهم سوف يرسلون مفاوضا رئيسيا، وإذا ما خفضت من درجة المفاوضات فسوف يبعثون بمفاوض ذى مرتبة دنيا وفى كل حالة يحدث تدهور فى عملية التفاوض».

وقد فعلت فيتنام نفس الخطأ فى مارس ١٩٧٢ فى مفاوضات كيسنجر [١]، وهو ما أدى بالولايات المتحدة أن تنهى المفاوضات وعاد الجانبان إلى ميدان المعركة.

إن الثقة والاتفاق عن طريق التفاوض هما أمران متداخلان إلى الدرجة التى لا يصبح فيها أحدهما ممكنا بدون الآخر. ومع هذا فإن الثقة لا تستطيع أن تكون شرطا أوليا للمفاوضة مهما كانت فائدتها. فلا يستطيع المرء أن يوقف المفاوضات ويخلق الثقة قبل أن يستمر، إن الثقة يجب أن تبنى كجزء من عملية التقدم نحو الاتفاق.

---

(١) Kissinger, Henry أمريكى الجنسية ألمانى المولد. ولد عام ١٩٢٣ هاجر بسبب ديانته اليهودية إلى الولايات المتحدة عام ١٩٣٨ ومنح الجنسية الأمريكية عام ١٩٤٣، والتحق بالجيش الأمريكى خلال الحرب الثانية، تخرج من جامعة هارفارد كما حصل فيها على درجتى الماجستير والدكتوراه عن رسالتين: The Meaning of History و The World Restored وكان كتابه عن: Nuclear Weapons and Foreign Policy الصادر عام ١٩٥٦ هو الذى جذب إليه أنظار الدوائر الأكاديمية والرسمية.

ـ اختاره الرئيس الأمريكى نيكسون عام ١٩٦٩ مستشارا للأمن القومى حتى عام ١٩٧٥، ثم وزيرا للخارجية من عام ١٩٧٣ ـ ١٩٧٧.

ـ يرتبط اسمه بأكثر الأحداث الدولية أهمية فى فترة السبعينيات: بناء الوفاق الأمريكى السوفيتى، التصالح مع الصين، إنهاء الحرب الفيتنامية، أدواره فى عمليات السلام فى الشرق الأوسط بعد حرب ١٩٧٣.

عن هذه الأحداث دارت مذكراته التى صدرت فى جزءين

- The White House Years.
- Years of Upheaval.

والثقة حول النوايا هى أمر معقد، لأنه فى المقام الأول ليس هناك إمكانية التحقق منها حتى يصبح الوقت متأخرا. وكما ذكر هاريمان، فإن سجلا جيدا يساعد، ولكن يجب أن تكون هناك طرق أخرى لتأكيد قابلية التنبؤ، وسنوضح بعض هذه الطرق هنا، وشأن أى كتاب للأمثال، فإن بعض هذه الخطوط التوجيهية قد تكون متداخلة أو متناقضة، تاركة الأطراف إما أمام الحاجة إلى التعرف على اللحظات الملائمة أو أمام اختيار مفتوح.

إن الثقة سوف تتدعم إذا ما أثبت المفاوض قدرته على أن يفهم مشكلات الجانب الآخر ويساعد على حلها، ثم يعرض مشاكله الخاصة كذلك:

إن التعاطف إنما يقع خارج نطاق وصف مهمة المفاوض ولكن مشاركة الآخرين فى مشاعرهم هى شىء هام. وقد تبدو القدرة على الاستماع لمطالب ومواقف الطرف الآخر، وتحقيق الثقة المتبادلة، أمرا يتناول الجوانب الظاهرية ولكنها قد تترك أثرا حقيقيا على جوهر الاتفاق.

إن الثقة تتدعم إذا ما استطاع المفاوض أن يبدى اهتماما حقيقيا فى مساعدة الجانب الآخر للوصول إلى هدفه فى الوقت الذى يحتفظ بهدفه الخاص وأن يجعل الهدفين يبدوان منسجمين.

وإذا ما بدا أحد الأطراف وهو يتنازل عن عدد من النقاط التى تعتبر حاسمة لقضيته، فإن عدم الثقة قد يترتب على ذلك، ولكن إذا ما أمكن إظهار أن أهداف الجانبين متشابهة أو أن أحدهما يكمل الآخر أو حتى إذا ما تبددت المعلومات لهذا الهدف، فإن الثقة يمكن أن تتعزز.

تتعزز الثقة عن طريق عدم التهديد أو الوعد بشكل مفرط:

إن المكافآت الجانبية يجب أن تقدم بشكل جاد، تاركة الانطباع أنها سوف تنفذ، كما أن المواقف الأولية يجب أن تكون معقولة. وتتسم بالمسئولية، ناقلة شعورا بالأهداف المحدودة وبالجديرة بالثقة. وتدمر الضغوط المفرطة والاستهلالات المبالغ فيها الثقة، وتثير الشكوك حول دوام أى اتفاقية والتى هى بالضرورة أقل كثيرا عن المطالب الأولية. هذا العامل يميز العلاقات المصرية الإسرائيلية عن العلاقات الإسرائيلية السورية خلال محادثات فض الاشتباك وبعدها.

تتدعم الثقة باتفاقات الخطوة خطوة مع إحصاء النقاط وحتى يتم إحرازه على طول الطريق:

فإذا عرف الأطراف أنهم يستطيعون أن يتوقفوا ويراجعوا عدة مرات قبل التوصل إلى النتيجة النهائية التى لا رجعة فيها، فإن ثقتهم تتزايد ويدركون أن الطرف الآخر، وهو يفكر بنفس الطريقة ، سيكون أقل احتمالا لأن يتخلف عن الوفاء بما اتفق عليه. ومع هذا فإن البنود الأولى يجب أن تتضمن بعض المشكلات الكبيرة التى يجب أن تحل وإلا فإن التصور سيكون أن المشكلات الأصعب إنما يجرى تأجيلها وستكون النتيجة انعدام الثقة. وقد كان جوهر مفاوضات الخطوة خطوة التى قام بها كيسنجر فى الشرق الأوسط هو خلق ثقة من خلال اتفاقيات جزئية والتى كان على الأطراف فيها ببساطة أن يكون لديهم ثقة فى بعضهم البعض.

تتدعم الثقة بواسطة «العروض بلا مقابل» لاكتساب الثقة:

إذا ما قدم جانب إلى الجانب الآخر عن طيب خاطر مناسبات ثانوية يكون فيها تحت رحمة الآخر مدللا عن وجهة نظره فى الآخر على أنه جدير بالثقة، فإن من شأن ذلك أن يرسخ فى الذهن فكرة الثقة فى إجراءات التفاوض، وبعد كل شيء، فإن الانحناءة، والمصافحة، والتحية، ومس القبعة برفق، هى جميعها تعبيرات تعود إلى القرون الوسطى حول الثقة فى الجانب الآخر، أو عن طريق لفتة تقول أنه تخلى عن استحكاماته الدفاعية طواعية، ولا شيء يصور هذه النقطة أفضل من زيارة الرئيس السادات إلى القدس فى نوفمبر ١٩٧٧ حيث كانت المبادرة الدبلوماسية المنطوية على مخاطرة عرضا سخيا للثقة، والتى فرضت الثقة على الجانب الآخر. والمثل الأقل إثارة كان إعلان باكستان فى ٢٧ يونيو ١٩٧٢ ، وهو اليوم الذى سبق افتتاح مؤتمر سملا بين الجانبى، أنها مستعدة لاستئناف العلاقات الدبلوماسية مع الهند مقدمة بذلك تنازلا سخيا دون انتظار المقابل له من أجل أن تخلق الثقة.

تتدعم الثقة حين يؤدى أحد الأطراف العمل الذى وعد به مهما حدث:

إذا ما استطاع جانب أن يظهر أنه سوف ينفذ ما وعد به فى كل الأحوال، فإن ذلك قد يقلل من قيمة العمل كتنازل، ولكنه سوف يزيد من استعداد الجانب الآخر على الاعتقاد بأن العمل سوف يتم. وتصبح المشكلة عندئذ هى تدعيم إمكانية التنبؤ بنوايا المستقبل.

تتدعم الثقة حين يظهر جانب أو يظهر له أن العمل هو فى صالحه:

ومرة أخرى فإنها مسألة البرهنة على نوايا المستقبل بتقديم دواعي لتنفيذها. فإذا أمكن حث جانب على تنفيذ العمل بنفسه، حتى ولو لم يكن لديه نية سابقة لأن يفعل ذلك، فإن فرص أن يفعل هذا ومن ثم فرص اعتقاد الجانب الآخر فى ذلك ستتزايد. وقد تقدم الاتفاقية أسبابا جيدة لهذا الدافع. وقد كانت المشكلة مصدر إزعاج دائم للعلاقات الروسية الأمريكية، وكما عبر كوهلر، «إننا يجب أن نحاول أن نحصل على الوعود التى سيشعر الاتحاد السوفيتى نفسه بحافز أكيد للمحافظة عليها. سواء لأن الوعود تتفق مع المصالح السوفيتية أو لتأثر الرأي العام العالمى، وعلى أية حال، فإننا يجب أن نكون يقظين دائما ضد أن نقايض أرصدة سياسية واقتصادية وعسكرية محددة خاصة بنا بوعود الاتحاد السوفيتى التى لا سند لها ، ولدى إسرائيل نفس الشعور حول الثقة بالبدان العربية.

تتدعم الثقة حين لا يكون هناك بدائل أخرى مفضلة:

إذا لم يكن هناك طريق آخر للتوصل إلى النتائج المشار إليها، أو طريق آخر لأحد الأطراف لكى يتصرف، أو على الأقل لا يوجد بديل أقل تكلفة، فإن الاحتمالات هى أن الجانب الأضعف سوف يأخذ بالطريق الموعود. ورغم أن هذا يبدو منطقيا، فإنه يشير إلى حقيقة أن الأطراف تستطيع أن تستخدم هذه الحالة فى حججهم من أجل أن يزيدوا من مصداقية التزاماتهم.

تتدعم الثقة حين يوافق جانب على معاقبة من ينتهكون الاتفاق:

فى حالة الثقة الكاملة يصبح العقاب غير ضرورى لأن انتهاكات الاتفاق غير متصورة. ولكن فى غياب الثقة الكاملة، فأن تقترح أو توافق على إجراءات للتحقق أو العقاب التى ستكون الأطراف نفسها عرضة لها إذا ما حطمت الثقة، فذلك طريق للإيحاء بأن مثل هذا الخرق ليس أمر متصورا. وبالتأكيد فإنه مما يمثل مشكلة كبيرة مع الرفض السوفيتى للتفتيش والتحقق فى اتفاقيات نزع السلاح أن مثل هذا الرفض يوحى بشكل قوى أن الروس ينوون خرق المعاهدة، وقد تستعاد الثقة إذا ما ظهر بشكل مقنع أن هذا الرفض هو لأسباب أخرى. وبشكل أكثر وضوحا فإن الثقة تتعزز حين يكون لدى الأطراف فكرة واضحة عما سيفعله الآخر إذا ما تحققت الثقة أو ضعفت. كما يجب أن تكون المزايا والعقوبات بدورها مما يمكن الاقتناع به وتصديقه، ولكن إذا ما كانت هذه المزايا أو العقوبات ملائمة فإنها سوف تضيف تحديدا لاحتمال المستقبل فإذا ما نقض أى من

الموقعين على معاهدة حظر التجارب لعام ١٩٦٣، أو الاتفاقيات الأخرى للحد من الأسلحة، فإن نتائج مثل احتمال أعمال مماثلة من أطراف أخرى، تكون معروفة جيدا. ولنفس السبب، فإن حقيقة أنه كان هناك ادعاء بانتهاكات من جانب الروس لاتفاقيات سولت[1]، وأن وزير الخارجية كيسنجر قد أغمض عينه عنها باسم الوفاق قد خلق عدم ثقة في كل من الاتفاقيات وفي نظام المسئولية.

تتدعم الثقة حين يتزايد الاعتماد المتبادل:

إذا ما ارتبطت المزايا التي يعد بها أحد الأطراف بشكل لا ينفصم بالمزايا التي يتلقاها هذا الطرف نفسه، فإن فرص التخلف عن الوفاء بالالتزامات سوف تقل. ويسهل تحقيق ذلك حين يتقاسم أحد خيرا تحقق حديثا (حتى ولو ان مجردا مثل السلام)، أكثر مما إذا ان سيشارك خيرا كان من قبل ملكا خاصا. ولكن أيا ما تم الوصول إليه، فإن توفير الرضا المتبادل أو الحرمان المتبادل إنما يحسن المصداقية حول الموضوع الذي يتقاسمه الجانبان. وقد كانت إحدى نقاط تركيز الرئيس السادات في مفاوضاته مع الإسرائيليين في عام ١٩٧٧، وبداية عام ١٩٧٨، على الأقل إذا حكمنا ببياناته العامة، أن كلتا الأمتين سوف تكسب من السلام وأن كلتيهما سوف تخسران بدونه.

ستتدعم الثقة حين يظهر عائد سريع للاتفاقية:

حتى إن لم تظهر الفوائد الكاملة للاتفاقيات حتى وقت متأخر كثيرا، فإن بعض الفوائد العاجلة التي يقدمها أحد الأطراف إلى الآخر سوف تساعد في إقناع الأخير بالاتفاقية بأكملها. وسوف يساعد أيضا في جعله مسئولا. وبعد اجتماعات السادات ورئيس الوزراء

---

(١) SALT وترمز إلى Startigic Arms Limitatiors Talks أي محادثات الحد من الأسلحة الاستراتيجية بين القوتين العظميين والتي بدأت رسميا في سبتمبر عام ١٩٦٩، بهدف الحد من قوتهما = النووية والاستراتيجية وأنتجت اتفاقية سولت الأولى التي وقعت في مؤتمر قمة موسكو بين الرئيس الأمريكي نيكسون والزعيم السوفيتي برجنيف في يونيو ١٩٧٢. كما توصلت البلدان بعد سبع سنوات إلى اتفاقية سولت الثانية التي وقعها في فيينا في يونيو عام ١٩٧٩ كل من الرئيس الأمريكي كارتر والزعيم السوفيتي برجنيف، غير أن الاتفاقية لم يصدق عليها الكونجرس الأمريكي، وتواصل القوتان جهودهما الآن للتوصل إلى اتفاقية جديدة بهدف خفض ترسانتهما من الأسلحة الاستراتيجية الهجومية بنسبة ٥٠٪ وتعف هذه المحادثات بـ START : أو محادثات خفض الأسلحة الاستراتيجية.

بيجين مباشرة فى نهاية عام ١٩٧٧، سمح للصحفيين الإسرائيليين بزيارة مصر للمرة الأولى. وقد حصلت هذه السابقة على اهتمام كبير فى صحافة كلا البلدين على أنها عائد مبكر للمفاوضات.

وخلال عملية جعل الثقة جزءا من سلوك الجانبى وتعاملهم المنظم، فإن ثقة شخصية أكبر يمكن أيضا أن تنمو بين أعضاء الوفود المتعارضة. ومع استمرار المناقشات فإنه يمكن أن يطوروا تعارفا شخصيا مع نجاح المفاوضات والبدء فى مساعدة أحدهم الآخر لإقناع حكوماتهم بالاتفاقيات، والحقيقة أنه لهذا السبب فإن كثيرا من وزارات الخارجية تفرض تناوب أعضاء الوفود.

ويتذكر ثيودور أخيلز، عضو الوفد الأمريكى الذى صاغ معاهدة الأطلنطى، علاقة العمل الوثيقة التى سادت بين الوفود المختلفة خلال هذه المفاوضات:

«فى البداية كان هناك البريطانيون، والفرنسيون، والبلجيك، والهولنديون، واللوكسمبرجيون، والكنديون ونحن. وكانت المفاوضات عادة تدار بوساطة وزير الخارجية ومختلف السفراء فى واشنطون. ولكنهم كانوا يتقابلون فقط بشكل غير متكرر. أما المفاوضات الفعلية فكانت تدار عن طريق مجموعة عمل تضم عددا من أعضاء الوفد الأمريكى. أما الأعضاء الاخرون فكانوا وزراء أو مستشارين سياسيين لمختلف سفارات الدول المشتركة فى المفاوضات فى واشنطون.

كان هذا قبل أيام الهواء المكيف وكنا نتقابل طوال الصيف بالقمصان ذات النصف كم حول مائدة فى أحد مكاتب وزارة الخارجية الأمريكية. ومع انتهاء الصيف كنا قد توصلنا إلى اتفاقية جيدة، والجميع يعرف كل منهم الآخر بشكل حميم، ويثق كل منهم فى الآخر، وتعودنا جميعا على العمل معا. وقد بدأ دريك ميللر، الذى كان الوزير البريطانى وأكبر أعضاء الممثلين البريطانيين فى مجموعة العمل، بدأ شيئا سميناه فيما بعد روح الناتو. ففى يوم من أيام مجموعة العمل قدم اقتراحا لم يلق قبول أحد، وعبرنا عن ذلك تقريبا بشكل فظ وقال دريك «حسنا، هذه هى التعليمات التى تلقيتها من لندن وسأبلغهم أننى قد قدمت اقتراحى أنه رفض وأن هذا هو ما يعتقد الجميع أنه الرد المناسب».

وهكذا عملنا معا بشكل جماعى وما اعتقدنا أنه كان أفضل نظام. وقد نقل دريك الاقتراح إلى لندن وحصل على الموافقة عليه، كما أحلناه نحن جميعا إلى حكوماتنا المختلفة وحصلنا على الموافقة.

وقد تطور هذا إلى أسلوب تفاوضى فعلا. ومهما كان لدى أى منا من تعليمات، فسوف نحاول أن نجد ما نظن أنه الإجابة الصحيحة ثم نحاول أن نحصل على موافقة حكوماتنا عليه. وهو ما نجح جدا فى الواقع.

وحين أنشئت المنظمة الدائمة للناتو فى لندن كنت عضو الوفد الأمريكى فى إحدى اللجان، وكان بعض أعضاء هذه اللجنة أعضاء فى لجنة العمل. وبعضهم لم يكونوا أعضاء فيها ومن بينهم عضو الوفد الفرنسى وكان عضوا جديدا على الصورة. وعند إحدى النقاط قدم اقتراحا، وكنت قد نسيت أنه قادم جديد وقلت «إن هذا لا يبدو معقولا، ماذا عن هذا الاقتراح» ونظر إلى فى ضيق إلى حد ما وقال« حسنا، هذه تعليماتى» وقلت«نعم أعلم ذلك، ولكنها خاطئة، غيرها» ونظر إلى متعجبا هذه المرة، وربما معتقدا أن هذا الأمريكى لابد أن يكون مخبولا، وأنه لا يدرك أننى لابد أن أنفذ تعليماتى. وعبرنا هذه النقطة. وبعد هذا بقليل كان على أن أقدم اقتراحا بناء على تعليمات لم أكن أرضى عنها. وقال الفرنسى وآخرون أنهم لا يميلون إليها. وقلت «هذه هى تعليماتى، ولكنى لا أعتقد أنها فكرة جيدة وسوف أرى إن كنت أستطيع تغييرها» عند هذه النقطة انفجر الفرنسى تقريبا. هل هذا الأمريكى مجنون، أو أنه أستاذ فى النفاق، أو ما الذى يحاول أن يفعله؟.. ولم يخطر للفرنسى أن المفاوضات يجب أن تجرى بهذه الطريقة. ولكنها نجحت.

وهناك العديد من الحالات التى كان فيها عنصر الثقة الذى يجمع بين المتفاوضين حتى هؤلاء القادمين من بلدان غير حليفة ـ فارقا بين النجاح والفشل، ويتذكر اللورد كاردون[١] ممثل بريطانيا السابق فى الأمم المتحدة مثل هذه الحالة:

فى عام ١٩٦٧ حين قدمنا القرار البريطانى ٢٤٢ حول الشرق الأوسط، عملنا طبعا ليس فقط فى الأروقة والمكاتب فى نيويورك، ولكن فى كل عواصم العالم، وكانت

---

(١) CARADON, Hugh M. Foot إدارى بريطانى من مواليد ١٩٠٧، تولى مناصب إدارية وتنفيذية فى عدد من المستعمرات ومناطق الوصاية البريطانية فى فلسطين، وشرق الأردن، وقبرص، وجاميكا، ونيجيريا. عمل ممثلا دائما لبريطانيا فى مجلس الوصاية التابع للأمم المتحدة ١٩٦١ ـ ١٩٦٢. ثم وزير دولة لشئون الخارجية وممثلا دائما لبريطانيا لدى الأمم المتحدة ١٩٦٤ ـ ١٩٧٠، أستاذا زائرا فى جامعات برنستون، هارفارد وجورج تاون. من مؤلفاته:

A Start in Freedom.

يعرف عنه أنه مهندس قرار الأمم المتحدة رقم ٢٤٢ الذى صدر عقب حرب يونيو عام ١٩٦٧ الشرق الأوسط. والذى يعتبر حتى الآن من الوثائق الأساسية لجهود التوصل إلى تسوية سياسية.

التلغرافات تمضى، وعملنا على مدى أسابيع. واعتقدنا أن لدينا الأصوات التسعة فى مجلس الأمن وأننا عملنا من أجلها واعتقدنا أننا قد حصلنا عليها. وكنا فى سبيلنا أن نأخذ الأصوات يوم الاثنين، حيث اتصل بى وفدى يوم الأحد مساء وقالوا «لا فائدة» وقلت«ماذا حدث» فقالوا «فى هذه اللحظة الأخيرة قدم اقتراح روسى، من الواضح أنه اقتراح مدمر ومتطرف» وكان ردى هو وجوب التوجه لأخذ الأصوات فى اليوم التالى، فالناس قد انتظروا لكى تحاول، وأن تقدم تعديلات اللحظة الأخيرة، لا، لا نستطيع الانتظار أطول من هذا. وما زلت أظن أن لدى الأصوات التسعة، وطلب كوزنتسوف الذى كان عندئذ نائب وزير الخارجية أن يرانى. وكنت أحترمه كثيرا، ووافقت أن يرانى على انفراد، وحين توجهنا إلى غرفة صغيرة فى مجلس الأمن وقال فى الحال «أريدك أن تعطينى يومين» وقلت اطلب منى أى شىء آخر، ولكن لا تطلب منى ذلك. إننا لم ننم لعدة ليال ولا أفترض أنكم أيضا قد نمتم. وأظن أن لدينا الأصوات التسعة».

ولم أكن متأكدا تماما فى الواقع حيث لم نكن قد سمعنا من الأمريكيين اللاتين، وحيث كنا نحتاج للحصول على الأصوات التسعة على صوتين من أمريكا اللاتينية. فى مثل هذه المناسبات فأنت تتحدث بصراحة جدا معى. وعندئذ قال «إنى لست متأكدا أنك تفهم ما أقوله لكن إننى بشكل شخصى أطلب منك يومين اثنين».

وتساءلت ما الذى سيظنه وفدى، أو ما الذى ستظنه حكومتى عن هذا، ولكنى عدت إلى المجلس وقلت، فى هذه اللحظة الأخيرة قدم طلب لتأجيل هذا التصويت الهام، وطلبت فض الاجتماع حتى مساء الأربعاء.

وفى يوم الأربعاء، وبعد أن تحدثت سوريا، التى كانت مرتبكة قليلا حول القرار الروسى الذى قدم مساء يوم الأحد، تقدمنا نحو التصويت، وكان التصويت برفع اليد اليمنى تأييدا للقرار البريطانى لأنه قدم أولا. ثم كان هناك تهليل من شرفة الصحافة، وهو ما تحقق عنده من أنه تصويت بالإجماع. لقد صوت الروس أيضا مع القرار البريطانى، وهذا هو السبب الذى لأجله كان يطلب منى يومين. ولم يكن ليطلب منى بهذا التعبير ما لم يكن سيعمل مع بقية الوفود، وفى الواقع لم أكن أتوقع منه أن يفعل أكثر من أن يمتنع عن التصويت. ولكن حين قال«إننى بشكل شخصى أطلب منك يومين» كان يعنى أنه لن يدمر مبادرتى، كان يريد وقتا لكى يعود لحكومته لكى يحصل على تأييد لقرارنا. وما كان يقوله لى كان مسألة ثقة، وقد اعتمدت كلها على العمل معا».

بدء المفاوضات: مرحلة التشخيص:

قبل أن نفتتح الجلسة الرسمية الأولى بوقت طويل، تبدأ عملية التفاوض بالقرار الذى يتخذه كل جانب باستكشاف إمكانية التفاوض. ومثل هذه المرحلة ليست عادة واضحة المعالم ومحددة كما ستوحى كلمة «قرار»، وكثيرا ما تختفى الاتصالات واستطلاع الآراء الأولى فى الممارسة اليومية للدبلوماسية أو فى الصراع نفسه. وحيث إن الاتصالات الجارية هى خاصية دائمة للعلاقات فى عالم لا يتضمن فحسب آلاف الدبلوماسيين وإنما أيضا وسائل الإعلام، والمنظمات الدولية، والجماعات والاتصالات غير الحكومية، فإنه من الصعب عادة وغالبا غير مثمر محاولة تحديد اللحظة الدقيقة التى بدأت فيها هذه الصلات. وحقيقة أنه فى حالات خاصة قد يوافق جانب على أن يبدأ مفاوضات رسمية بدون توقع أو حتى رغبة لأن يرى تسوية تتم عن طريق التفاوض. فقد دخل اليابانيون المفاوضات مع الولايات المتحدة فى نفس الوقت الذى كانوا يعدون فيه لهجومهم على بيرل هاربر. فى هذه الحالة قدمت المفاوضات غطاء جيدا وما زال من غير الواضح ما إذا كانت جنوب أفريقيا مهتمة بالتوصل إلى حل عن طريق التفاوض لكى يحل محل خططها لاستقلال ناميبيا ما بين ١٩٨١ ـ ١٩٨٧، أو أنها أدركت خلال عملية التفاوض أن حلا تفاوضيا كان غير مقبول. وفى حالات أخرى كثيرة، فإن المناقشات التى تبدأ فى شك يمكن أن تفتح الطريق إلى مفاوضات ناجحة. وقد بدأت محادثات سولت. واتفاقية فض الاشتباك حول الجولان بهذه الطريقة.

ومع هذا، فإن بداية العملية التفاوضية إنما تتضمن بشكل عام أنه كان هناك تغيرات مقصودة واختيارية فى جوهرها فى الطريقة التى رؤيت بها الأشياء، سواء أمكن تحديد لحظة معينة يمكن أن تتوافق مع هذه التغيرات أم لا. وفى بعض الأحيان فإن تغيرا فى التناول يمكن أن يشار إليه بحادث مثير مثل إعلان الرئيس المصرى السادات عن خطته لزيارة القدس. وفى أوقات أخرى فإن التغير قد يكون تدريجيا وأكثر هدوءا.

وليس كل المسائل قابلة للتفاوض فى وقت معا. فالأطراف المرتبطة بالصراع قد ترفض أن تتصل بعضها ببعض، وفى هذه الحالة فإن أى مفاوضة تصبح غير ممكنة. وحتى ولو كانوا راغبين فى الاتصال، مباشرة أو من خلال أطراف أخرى، فإن المسألة نفسها قد تكون ما زالت غير قابلة للتفاوض. وقد تكون الأسباب موضوعية أو ذاتية. ويتوقف ذلك على مدى رؤية المرء للتصورات والواقع، ووجهة نظره من المسألة ذاتها. فالأطراف المستعدة للتفاوض حول قضية تنظر إلى عدم الاستعداد التفاوضى على أنه مشكلة ذاتية محضة

للطرف الآخر. وقد يقولون«إن عناد وتصلب الجانب الآخر هو الذى منعنا من أن نجد حلا واضحا». وكما قالت النيويورك تايمز فى ٣٠ يناير ١٩٧٨ «أن الرئيس محمد سياد برى رئيس الصومال قد ذكر أنه لا يرى أية فرصة لتسوية تفاوضية مع أثيوبيا لإنهاء الحرب حول منطقة الأوجادين فى القرن الإفريقى.. إن التحكم فى الحرب انتقل من أيد الأثيوبيين إلى الاتحاد السوفيتى .. ولن يستطيع أحد أن يقنع الاتحاد السوفيتى بوقف الحرب».

والأطراف التى ليست مستعدة للتفاوض قد تعتبر عدم القابلية للتفاوض كعقبة موضوعية كامنة فى موضوع الخلاف نفسه «إنه ليس هناك سبيل للتوفيق بين المواقف فى هذا الصراع، فنحن على طريق تصادمى». وقد يلقى اللوم على عدم الاستعداد الذاتى للجانب الآخر، والذى يشكل جانبا من «البناء الموضوعى» للصراع. قال الإسرائيليون لعدة سنوات «لقد كنا دائما راغبين فى التفاوض، ولكن العرب غير قادرين على ذلك بسبب انقساماتهم وضعفهم، وعلى هذا فإنه من غير المجدى بالنسبة لنا أن نتبع طريق المصالحة»

وليس هناك الكثير مما يمكن عمله إذا ما رفض جانب أن يتفاوض. وقد يحاول الجانب الآخر أن يغير تصور خصمه للقضية ، وبطرق سوف نناقشها بعد ذلك فى هذا الفصل، ولكن إذا ما رفض الخصم حتى أن يعتبر أن حلا مقبولا بشكل متبادل قد يكون ممكنا، فإن المفاوضة لن تكون بالطبع ممكنة. وما دام الأمريكيون، والفيتناميون الشماليون، واليونانيون والأتراك، والفرنسيون والجزائريون، والمصريون والإسرائيليون، وآخرون كثيرون، قد شعروا أو جانب واحد من هذه الأطراف، أنه ليس هناك حل مقبول للجانبين للمشكلة الفيتنامية، أو القبرصة، أو الجزائرية، أو سيناء، أو أى مشكلة أخرى، فإن مثل هذا الحل لن يتحقق. وموضوعيا، قد يكون هناك العديد من النتائج المتصورة التى تقع فى مكان ما «بين» مطالب الجانبين، ولكن إنكار جانب أو كلا الجانبين لذلك منعهما من تحقيق ذلك. ومع هذا ففى كل حالة، وفى حالات أخرى كثيرة، أصبح واضحا عند نقطة ما أن مثل هذه الحلول قد تكون قائمة. وكنتيجة لهذا الإدراك فإن حق الاعتراض قد تُخلى عنه وتم التوصل إلى حل واحد مقبول بشكل متبادل من خلال المفاوضات. وعند هذه النقطة أدرك كلا الطرفين أنه حول قضية أو أكثر فإن مصالحهم المشتركة تزيد على مصالحهم المتصارعة، أو على الأقل أن مصلحتهم المشتركة فى اتفاق ما رجحت صراعاتهم حول قضايا محددة.

ورغم أن إثارة عدد غير محدود من الأمثلة لن يستطيع أن يثبت أن تسوية تفاوضية هى أمر متاح لكل مشكلة. فإن الشواهد التاريخية تظهر أنه حتى العديد من هذه القضايا والتى بدت، موضوعيا، على أنها الأكثر استعصاء على التفاوض، قد حلت أخيرا. وبالنسبة لبعض المشاكل، فإن الأمر ليس كذلك، فخلال مفاوضات ميونيخ، ظن رئيس الوزراء نفيل شمبرلين أن التفاوض ممكن، وعاد إلى إنجلترا قائلا «لقد جئت بالسلام إلى زماننا». ولكنه سريعا ما أدرك ما رآه الآخرون فى وقت مبكر ـ أن وضع حد لمطالب هتلر لا يمكن أن يتحقق من خلال التفاوض. ومن أجل التوصل إلى نتيجة مقبولة بشكل متبادل، فإن كلا الجانبين يجب أن يكونا على استعداد للتحرك من المواقف الأصلية غير المقبولة. فإن لم تكن الأطراف غير راغبة فى أن تفعل هذا، أو إذا تصوروا خصومهم على أنهم لا يتزحزحون عن القضايا الأساسية، فإن مفاوضات حقيقة لن تكون ممكنة. ولكن هذه اعتبارات ذاتية.

وقد يظل نزاع ما غير قابل للتفاوض إذا لم يتصور جميع الأطراف أنها سوف تكون فى موقف أفضل بالتوصل إلى اتفاق عنه فى غيابه. وفى كلمات السفير كنيث روش، والذى تفاوض بشكل واسع فى شئون التجارة والدبلوماسية:«أنه لكى تحصل على مفاوضات ناجحة فإن كلا الجانبين يجب أن يشعرا أنهما يريدان التوصل إلى اتفاق، فإذا دفعت أحدا مثلا إلى أن يشترى شيئا لا يريده، فقد تبيع له هذا الشىء الواحد، ولكن من الآن فصاعدا فإن علاقتك معه لن تستمر».

ولذلك فإن قابلية قضية ما للتفاوض هى فى نهاية الأمر مسألة ذاتية تتصل بنفاذ البصيرة والإرادة. وكما صاغها فلاديمير فليبت، الذى مثل يوغوسلافيا فى النزاع المعقد حول تريستا« إننى متأكد أنه ليس هناك مثل هذه المشكلة، ومثل هذا الصراع فى العالم الذى لا يمكن تسويته إذا ما كان الجانبان مصممين على التوصل إلى اتفاق». عند هذه النقطة من الجدل فإننا لا نقول أن حلا معينا يقوم ويعترف به من جانب الأطراف. ولكن نقول ببساطة أن إمكانية حل ما يجب أن يعترف به أولا لكى تبدأ عملية التفاوض.

إدراك الفرص المتاحة:

متى تكون المفاوضة طريقا ملائما لتناول صراع ما؟ إن الخصائص التى أدت بأطراف نزاع إلى تحديد قضايا على أنها قابلة للتفاوض يمكن أن توصف بعدة طرق، مشيرة إلى

مظاهر مختلفة ولكنها متصلة، لطبيعة وعملية التفاوض. وأن نفس الحقيقة القائلة أن هناك العديد من الطرق للإجابة على السؤال تقدم فرصة للأطراف التى تحاول أن تسقط العقبات التى تقف بينهم وبين التوصل إلى اتفاق. فإذا لم يتمكنوا من أن يجدوا إجابة مقنعة فى مجموعة من المصطلحات فإن فى مقدورهم محاولة تعبيرات أخرى بما أنهم يحاولون تغيير التقديرات الذاتية لخصومهم.

أن تتخذ قرارات جديدة:

بشكل عام فإن للمواقف الصالحة للتفاوض خاصتين:

أن يوافق الأطراف على أنهم يحتاجون إلى حل (نحن لا نستطيع أن نستمر هكذا أكثر من ذلك)، وأن قرارهم حول حل ما يجب أن يكون إجماعيا (إننا جميعا فى هذا الموقف معا سواء رضينا أم لم نرض). أما الخاصية الثانية فهى أن يمضى الطرفان معا(علينا أن نجتمع معا حول حل جديد)، و«أن حلا يجب أن يوجد وبشكل يمكن أن نقبله جميعا». هذه هى السمات التى تجعل المفاوضة مختلفة عن عمليات أخرى لصنع القرار.

تصبح المفاوضة ملائمة إذا ما كانت القرارات يجب أن تكون بالإجماع:

تختلف المفاوضة عن شكلين آخرين لصنع القرار يتميزان بقواعد بسيطة بصورة متساوية. حين يوافق الأطراف المهتمون باتخاذ قرار على أن يلتزموا بالأغلبية العددية حول بديل محدد. فإنهم بذلك يكونون قد أقاموا قاعدة تسمى التصويت. أو حين يوافقون، صراحة أو ضمنا، على أن يلتزموا بحكم طرف آخر، وقد تأخذ القاعدة عددا من الأسماء وفقا لصفات التقاضى(التحيكم ، الإملاء، حكم قضائى إلخ»، ولكن الخاصية الغالبة هى الاعتراف بالسلطة.

تصبح المفاوضة ملائمة حين لاتكون هناك سلطة أو أغلبية ولكن حين تكون الإجماع هو قاعدة القرار:

أو، إذا عكسنا هذا التعريف، فإننا نستطيع أن نقول أنه حين لا تكون هناك بدائل محددة تقتضى التصويت عليها بالموافقة أو المعارضة، وحين لا تكون هناك اتفاق على مساواة الأعداد بالقوة، وحين لاتكون هناك سلطة معترف بها لاتخاذ قرار، فإن القضية تحتاج لأن يحسم فيها عن طريق التفاوض مادام ليس هناك اتفاق حول الإجراءات التى ينجم عنها اتفاق حول الجوهر. وبالطبع فإن هذه الصفات وحدها لا تنبىء عما إذا كان

الأطراف يتصورون مسألة على أنها قابلة للتفاوض، أو مجرد أن المفاوضة هى عملية ملائمة للتوصل إلى قرار. ومن ناحية أخرى، فإن هذه السمات تساعدنا على أن نفهم لماذا تستخدم المفاوضة بين أطراف متساوية ذات سيادة ولا يعترفون بسلطة أعلى، ولا يمكن أن يجبروا على أن يطيعوا شروط اتفاق ما، وهى خاصية تنطبق على كل من العلاقات بين الدول وأيضا (ربما بشكل يثير الدهشة) على إدارة علاقات العمل (فيما عدا فى هذه الحالات حين تكون للحكومة السلطة على التدخل وإجبار الأطراف على التوصل إلى اتفاق).

وتجذب هذه الخصائص الانتباه أيضا إلى نقطة سوف تثبت أنها حاسمة فى المناقشات المقبلة، ونعنى أن المفاوضات تتضمن فوق كل شىء اكتشاف (أو اختراع) بدائل جديدة أكثر من الاختيار بين خيارات محددة. وهكذا:

فإن المفاوضة تصبح ملائمة حين يجب اختراع حلول جديدة لكى تحل محل حلول قديمة غير مقبولة، أو أن حلولا جديدة يجب أن تخلق حين تثور مشكلات جديدة.

وهذا يعنى أن حلولا قديمة يجب أن تقدم فى ضوء جديد، ولكن تعنى فى الأغلب وبشكل أكثر أن حلولا جديدة يجب أن توجد.

أن تخلق نظم جديدة:

إن أكثر الطرق التاريخية لأن تقول نفس الشىء هى:

إن المفاوضة تكون مناسبة إذا ما حدث تغير فى هيكل العلاقات وأن نظاما جديدا يجب أن يخلق أو أن تحل المشكلات فى غيابه:

تميز التاريخ «بعصور من المفاوضة» وبفترات حين دعيت الدبلوماسية لتمارس نشاطا غير عادى. وغالبا ما جرى هذا بعد حرب ما، وحين كان يتعين بناء نظام دولى جديد من الحكام، ومن الأمثلة على ذلك جولات المؤتمرات فى فيينا، وفرساى، وسان فرانسسكو التى تلت الحروب النابليونية والحروب العالمية الأولى والثانية. وفى أوقات أخرى، يسجل عصر المفاوضة تغيرا أوسع فى النظام الدولى، حتى إلى ما بعد آثار حرب واحدة. إن المفاوضات المختلفة التى تجرى خلال الثمانينات هى جزء من عملية استبدال عدد من النظم الدولية السابقة مثل النظام الاستعمارى، نظام ثنائية الأقطاب، والنظام الاقتصادى الذى أقامته الدول الصناعية خلال القرن التاسع عشر.

إن وصول مجموعات جديدة إلى مائدة المفاوضات هو غالبا العلامة الرئيسية الكبيرة عن انقضاء نظام دولى ما. وحتى قبل مناقشة مضمون نظام جديد، فإن أعضاء جددا محتملين يريدون أن يشاركوا فى إجراءات خلق مثل هذا النظام. وقد استوعب اقتصادى من دول العالم الثالث هذه الثنائية بشكل جيد حين تحدث عن التفاوض حول علاقة جديدة مع الدول الغنية من خلال المساومة الجماعية: «إن جوهر هذه الصفقة الجديدة كمن فى هدف الدول النامية فى الحصول على فرصة أكثر مساواة وأن تضمن الحق فى أن أن تجلس كأعضاء متساوين حول موائد المساومة العالمية» إن مقعدا على المائدة هو علامة على أن أحد الأطراف يرى الآخر كطرف يؤخذ فى الحسبان، رغم أنها لا تعنى بالضرورة الاستعداد للدخول فى مفاوضات معه. وقد يستخدم الظهور بمظهر الاستماع لمطالب الدول النامية، كحيلة لتأخير البحث عن حلول مقبولة بشكل متبادل للمشكلات الاقتصادية. كما أن التحادث معا قد يستخدم لتعليم الطرف الآخر أكثر من الاستعداد لتبادل التنازلات. ومع هذا، فإنه فى الوقت الذى قد يقصد بالرغبة المعبر عنها للدخول فى مفاوضات كطريقة لإحباط نظم جديدة أكثر من خلقها، فإن التعبيرعن الاستعداد للتفاوض إنما يخلق فى الحقيقة إجراءات يمكن أن تؤدى فى المدى البعيد إلى تغيرات فى الجوهر.

وتقدم أنساق النظام العالمى الإطار أو الهيكل لإدارة العلاقات الدولية، بما فيها استخدام المفاوضة كأداة لحل المشكلات. ولكن حين تحتاج أنساق النظام العالمى ذاتها أن تستبدل، أو حين تتغير علاقات القوى داخل نظام، فإن الحاجة إلى التفاوض تصبح أعظم ما دام أنه حتى القواعد الدنيا للنهج التقليدى الذى كان يقوم قبل ذلك أصبحت عرضة لأن تكون موضوع شك. ولا يقتصر التغير على أن أطرافا جددا تنشد عضوية النظام، ولكن التعريفات والمعايير القديمة تصبح موضع شك، وتجد قضايا جديدة، وتتعرض طرق راسخة لاتخاذ القرارات للتحدى. وسوف نناقش فى الجزء التالى القواعد والعلاقات التى تتفكك بسبب التغيرات فى القوة السياسية للأطراف. وقد كانت الحدود هى الاختبار النهائى لعلاقات القوى. فالدول تتعارك ثم تتفاوض لكى تجعل حدودها تعكس قوتها النسبية. وحتى حديثا ومع بداية عام ١٩٧٩، تحارب الصينيون والفيتناميون حول إقليم كل منهما وأساسه القانونى فى نظام للعلاقات الدولية. وقد أصرت فيتنام على أن تنسحب القوات الصينية «إلى الجانب الآخر لخط الحدود التاريخى الذى وافق الجانبان على احترامه» كشرط

مسبق للمفاوضات. وقد نظرت الصين إلى هذا الخط كنتيجة لمعاهدة غير متكافئة من عهد إمبريالى، فرضه الحكم الاستعمارى الفرنسى للهند الصينية على أسرة كنج عام ١٨٧٧، ١٨٩٥، وأرادت أن يكون الخط نفسه موضع مفاوضة. وكان لدى الصين والهند، ومراكش والجزائر، وأثيوبيا والصومال نفس المشكلات.

وتصبح المفاوضات مطلوبة متى يتغير أى هيكل للعلاقات، ليس فقط فى مجال الدبلوماسية، وإنما فى حالات أخرى مثل اندماج المؤسسات التجارية، وبلوغ سن الرشد لأفراد عائلة. بالطبع، فإنه حتى حين لا يمر هيكل علاقة ما بمرحلة من التغير والتحدى، فإنه من المحتمل أن تستخدم المفاوضة كأداة لحل المشكلات وخفض الصراع فى غياب قواعد رسمية للقرار. وهذا هو الحال دائما فى المساومة حول إدارة العمال، والجلسات التشريعية لصياغة القوانين، والمنازعات المتصلة بتظلمات الأفراد.

انتهز فرصة التغيير:

تكون المفاوضة ملائمة بعد حدوث تغيرات مواتية:

كان الكتاب الدبلوماسيون من القرن السابع عشر يقولون دائما لقرائهم أن يتعلموا الإمساك باللحظة الصحيحة، ولكن مثل هذه النصيحة تصبح لا معنى لها ما لم تقل كيف تحدد اللحظة الصحيحة. ومن بين أشكال التغيرات المواتية هو التغير فى الاتجاهات، وتغير من يمثلونها. وهذا التغير الأخير من السهل تحديده. فحين تهزم الحكومة التى رفضت أن تتفاوض أو استبدلت بحكومة أخرى، فإن استطلاعا متحفظا للآراء هو أمر مسموح به وفقا للإجراءات الدستورية. ورغم أن هذا قد يبدو واضحا، إلا أنه لا يراعى دائما فإن حزبا ما قد يكون رهين نظرته إلى الحكومة السابقة بحيث لا يستطيع أن يقوم بالمسعى الضرورى. والخطر المقابل هو أن المسعى قد لا يتم بشكل متحفظ بما فيه الكفاية بحيث يفقد الحزب المعارض توازنه حتى ولو كان محبذا بعض الشىء للتفاوض (رغم أنه قد يكون صحيحا أن درجات مختلفة من التوجه إلى الجمهور قد يكون أيضا مفيدا فى تحقيق وعد تبقيه السرية غامضا). وقد اختار الرئيس السادات نهاية عام ١٩٧٧، حين جاءت حكومة جديدة حديثا إلى الحكم، لكى يقدم اقتراحه المفاجىء للسلام. ومع هذا فإنه من المألوف أن صاحب المنصب الجديد هو الذى يقوم بالمسعى.

إن التعرف على التغيرات فى الاتجاه فى نفس الأشخاص هو أكثر صعوبة إلى الحد الذى يستطيع المرء أن يقول إن فن إدراك هذه التغيرات إنما يماثل فن إحداثها. فتقديم مبادرة جديدة عند نقطة تدرك فيها حدوث تغير فى الرأى لدى صناع القرار على الجانب الآخر، هو أمر حاسم، سواء كان مصدر التغير يكمن فى أحداث خارجية أو فى تكتيكات خاصة. وقد لاحظ أمريكى ذو دور نشط فى مفاوضات التسلح على مدى حقبتين أن مبادرة الرئيس كيندى فى خطبته فى الجامعة الأمريكية فى يونيو ١٩٦٣ حين قال للروس «إننا لن نختبركم ما لم تختبرونا»، قد جاءت فى اللحظة الصحيحة تماما. وكما ذكر فيشر «أنه قد تحدث قطيعة طويلة قبل أن تتحقق أى حركة على الجانب الآخر، ويصبح الأمر هو تقرير متى سيكونون مستعدين للحركة قبل أن تمنح شيئا» وقد ذكر اللورد كارنجتون، ممثل بريطانيا الدائم فى الأمم المتحدة خلال الصراع العربى الإسرائيلى عام ١٩٦٧، لماذا كان التوقيت صحيحا للمبادرة التى أدت إلى القرار ٢٤٢ فى نوفمبر ١٩٦٧ بينما لم تكن الجهود فى الصيف السابق غير مثمرة:

«دعا الروس إلى عقد اجتماع خاص للجمعية العامة، ولمدة شهر أو أكثر جلسنا فى الجمعية فى هذا الصيف. ولم يتحقق شىء نتيجة لهذا على الإطلاق فيما عدا المشاعر واللغة السيئة، وكنا فى موقف أسوأ فى نهاية الجمعية العامة أكثر مما كنا فى بدايتها. ولذلك كان مجرد الإحباط الذى نجم عن هذا التأخر مساعدا على بذل جهد جديد... ولا أستطيع أن أشرح لماذا عند هذا الوقت بالذات، ولكنى أفترض أنه كان الوقت الذى قد تكون إحباطات الجمعية العامة خلال الصيف قد ساهمت فى حسن الحظ الذى صادف التوقيت، لأن الناس قد تيقنوا أن شيئا بالفعل يجب أن يفعل».

وخاصة فى وقت الصراع، فإن طرفا قد يجد صعوبة فى تصور ميل الطرف الآخر نحو المفاوضة، وقد يركز بدلا من هذا حول مواصلة الصراع. وعند قمة الصراع فى جنرال إليكتريك بين الإدارة واتحاد العمال عام ١٩٦٢، فإن حدة الصراع قد أدت إلى تعتيم القضايا الحقيقية وتركيز الانتباه على الأوصاف أكثر منه على المشكلات القائمة مضيفة لذلك صورا نمطية ذات أفكار مبسطة إلى العقبات الأخرى أمام حل المشكلة. وفى المنازعات الدولية، فإن الأطراف غالبا ما ينغمسون فى اتهامات واتهامات متبادلة إلى الحد الذى تضيع فيه إمكانية حل المشكلات أو حتى الاحتفاظ بالهدف. وتصبح الكبرياء

والصورة العامة عنصرا أساسيا إلى الدرجة التى لا يجرؤ فيها الأطراف على إظهار أى مرونة، وعلى هذا فإنهم لا يتحركون أبدا لاختبار ما إذا كانت اتجاهات الآخرين قد تغيرت.

وقد انتقد أفريل هاريمان إدارة نيكسون عام ١٩٦٩ لعجزها عن إدراك اللفتات التصالحية الصادرة من الفيتناميين الشماليين:

إن الإدارة تتوقع أن يأتى الفيتناميون الشماليون ويبلغونا أن تهدئتهم للقتال لها أهمية سياسية، إنهم لن يفعلوا هذا أبدا. إن موقفهم هو أننا نحن المعتدون، وأن علينا أن نخرج قواتنا، وأنهم لن يبدوا أى اهتمام أو يتفاوضوا حول هذا الموضوع حتى نفعل ذلك. وعلينا أن نقبل ذلك. علينا أن نتحمل مخاطر ما إذا شئت أن تضعها على هذا النحو. لقد فصلوا قواتهم فى الولايات الشمالية للفيلق الأول فى فيتنام الجنوبية. وكان واضحا تماما أن هذا كان فضا للاشتباك، ووافق مستشارونا العسكريون فى باريس على أنه كان كذلك، ولكن قياداتنا فى سايجون، ورئاسة أركان الحرب قالت «ليس لدينا دليل، لقد أنزلنا بهم الهزيمة».

وعادة ما تحقق التغيرات فى الاتجاه نحو التفاوض من خلال التقييم المقارن لإمكانيات الماضى والحاضر:

فاللحظة تكون مواتية للتفاوض حين يتصور كلا الطرفين أنهما قد يكونان فى وضع أفضل بالتوصل إلى اتفاق عنه بدونه. إن عدم الوصول إلى اتفاق ـ وهو ما يشار إليه فنيا على أنه الوضع الذى يمس أمن أحد الأطراف ـ هو نقطة هامة يرجع إليها فى التفكير حول المفاوضات. وهى هامة فى أساليب الإقناع حين يحاول أحد أن يبيع شروطا معينة فى مفاوضة، وهو ما سنناقشه فيما بعد، وهى أيضا هامة بالنسبة للقرار الأول للدخول فى المفاوضة. وهناك نقاط متغيرة تتعلق بالأمن، ما دام هناك أكثر من أساس واحد لتقدير قيمة ومعنى عدم التوصل إلى اتفاق ـ ماذا لو انقطعت المحادثات الآن؟ ماذا لو أن المحادثات لم تبدأ على الإطلاق؟ ماذا إذا ما كان طريق آخر قد اختير للوصول إلى الهدف؟ وهكذا. ومع هذا، فإن الأطراف عادة ما تلتقط نتيجة أو على الأكثر بضع نتائج قليلة تقارن بها مزايا التفاوض، وغالبا ما يدرك الناس بشكل انتقائى، وعادة ما يخفض صناع القرار أوضاع المستقبل غير الأكيدة إلى عدد يمكن التعامل معه حين يقررون طريق العمل. وبالطبع قد ترى الأطراف نتائج مختلفة فى نفس الموقف، أو تقدر نفس النتيجة بشكل مختلف، أو قد

يرى كلاهما نفس النتيجة ويعتبرونها أسوأ بالنسبة لهما عن اتفاقية ممكنة تتم عن طريق التفاوض.

فمثلا، قد يشعر أحد الأطراف أن البدائل غير المقبولة تكمن في تدفق الزمن الذى يعمل ضده ـ كما فعل رئيس الوزراء إيان سميث فى روديسيا حين قرر أن يبحث عن حل تفاوضى فى الوقت الذى ما زال فيه فى السلطة، وإلا فسوف يفقد كلا من السلطة الحالية وإمكانيات المستقبل ـ بينما يشعر الجانب الآخر أن البديل يقدمه جهد المستقبل وعدم التأكد قد يكون مرغوبا بشكل أقل من شروط تفاوضية يمكن تصورها ـ كما فعل بعض الوطنيين الزيمبابويين فى أوقات مختلفة فى نفس الموقف. وقد فشلت ٩ محاولات مثل هذه قبل ١٩٧٩ ولكن نجحت محادثات لانكستر فى تحقيق استقلال زيمبابوى المعترف به لأن كلا الجانبين دخل المفاوضات وهو فى وضع ضعيف إلى حد كبير، فبعد سبع سنوات من الحرب لم يشعر أى من الجانبين أنه يستطيع أن يحرز نصرا فى وقت قريب. وحتى حكومة موزيرواو سميث لم تكن تستطيع تحقيق الاعتراف الدولى الذى تحتاج إليه، كما أن قوات الجبهة الوطنية قد عانت هجمات قوية على حصونها، فبالنسبة للجانبين كانت تكاليف واحتمالات استمرار الحرب أكثر عبئا من تكاليف واحتمالات تسوية تفاوضية أو أن كلا الطرفين قد يتوصلان إلى الشعور بأن البديل هو نفس الموقف غير المرغوب فيه مثل الحرب التى لا تكسب، مثلما فعلت الحكومة الأمريكية فى وقت ما من عام ١٩٦٩، وما فعل المكتب السياسى لفيتنام الشمالية فى صيف عام ١٩٧٢. وقد يأتى التغيير أيضا من خلال أطراف ثالثة معنية، والذين يتصورون سيناريو للمستقبل على أنه الحل البديل الذى لا يمكن تجنبه إلا بالمفاوضات، وقد تعهد الأعضاء الغربيون فى مجلس الأمن التابع للجمعية العامة بالتفاوض حول حكومة انتقالية فى ناميبيا بدون مراعاة كبيرة للشكل الخاص للحكومة أو مزايا النظام القائم، لأنهم رأوا أن البديل الوحيد هو بحر من الدماء. وخلال حرب بيافرا «عبر البابا عن الاعتقاد أن حلا فيدراليا عسكريا مفروضا هو أمر مستحيل» لأن «حربا طويلة سوف تؤدى إما إلى التدخل الأجنبى أو إلى الانقسام الدائم لنيجيريا» واقترح أن حلا وسطا هو أفضل بديل. وما هو أكثر تكرارا فإن التغير فى الاتجاهات يجب أن يصدر ويعترف به من الأطراف أنفسهم. وقبل أن يتحركوا نحو حل وسط عن طريق التفاوض ـ سحب الصواريخ مقابل وعد بعدم الغزو ـ كان على الرئيس كيندى ورئيس الوزراء خرتشوف أن يقنعوا أنفسهم ويقنع كل منهما الآخر بأن البديل الوحيد هو حرب نووية.

ونوع آخر من التغيير المتصور يتعلق بعلاقات القوى، بما يتضمنه هذا من بنود مثل تعذر التقدم والمساواة.

فاللحظة تكون مواتية للتفاوض حين تغير علاقات القوى اتجاهها نحول التعادل: حين يأفل نجم من كان يملك اليد الطولى، أو أن يحسن من كان فى موقف الخاسر موقفه. فحين يفقد الجانب الذى كانت له السيطرة تحكمه المنفرد على المشكلة، فقد يريد أن يضع كل جهوده فى إعادة تأكيد سيطرته، ولكنه قد يتحقق أيضا أنه من الأفضل أن يتحدث الآن بينما ما زال فى موقف موات نسبيا من أن يستمر فى رفض التفاهم ويواجه ربما لحظة أسوأ. وهنا فإن دور التحذيرات يصبح هاما، لأن هذا الجانب يجب أن يقتنع أن الوضع فى الواقع سوف يستمر فى تدهوره.

وبشكل مشابه، فإن الجانب الذى سبق استبعاده استطاع أن يظهر بعض الزيادة فى قوته الذاتية، رغم أنه قد يجد تشجيعا لكى يواصل نضاله حتى تتقلب الأوضاع تماما، فإنه من الأكثر احتمالا أن يقنع بالاعتراف بوضعه المتحسن الذى أشارت إليه موافقة الطرف الآخر على أن يبدأ المفاوضات. وحقيقة أن المواقف ليست متماثلة: ففى الحالة الأولى فإن الجانب الذى فقد وضعه المسيطر يجب أن يتم إقناعه أن الأمور سوف تزداد سوءا، بينما فى الحالة الثانية فإن الجانب الذى سبق إقصاؤه يجب أن يقتنع أن الأمور لن تتحسن سريعا. ولكن عندئذ فإن الناس لن يصلوا دائما إلى نفس القرار لنفس الأسباب.

إن الاعتراف بهذين الأثرين هو وصف موجز لكل استراتيجية المفاوضات حول استقلال المستعمرات، فالدول المستعمرة قبلت التفاوض حول الاستقلال حين شعرت أن تيار التاريخ لم يعد فى جانبها وأن عليها أن تحاول إنقاذ ما تستطيعه من الموقف، كما تفاوض الوطنيون بعد أن رفعت بعض الانتصارات الهامة سواء عن طريق انتخاب أو عن طريق حرب العصابات من مكانتهم، حتى رغم أن تيار التاريخ كان معهم. وتمثل حالة زيمبابوى التى أشرنا إليها المثل الوحيد الحديث لهذا الأثر. كما ينطبق أيضا على حرب أكتوبر عام ١٩٧٣ فى الشرق الأوسط، وهو الموقف الذى تصوره كيسنجر بشكل أكثر دقة، رغم كل النقد الذى وجه لدوره الخاص: فمصر قويت بما فيه الكفاية بأدائها فى مستهل الحرب ومحو أسطورة العرب الذين ينهزمون بسرعة بحيث أصبحت مستعدة للتحدث. كما أن إسرائيل تحررت من غرورها بحيث أصبحت مستعدة للتحدث أيضا. وكان احتمال تدمير الجيش المصرى الثالث غرب القناة من شأنه أن يدمر هذه التغيرات ويعيد عدم استعداد كلا الطرفين للتفاوض مثلما كان سيفعل نصر إسرائيلى كامل.

وقد حدث موقف مماثلة إلى درجة أقل فى عام ١٩٧٠ ، حين قوت الأسلحة التى حصل عليها العرب من معنوياتهم، وسببت التردد لدى الإسرائيليين الذين كان لهم السيطرة، غير أن الأثر لم يكن كبيرا بما فيه الكفاية فى حد ذاته، كما لم يستخدم بشكل فعال من أطراف ثالثةلكى ينتج مفاوضات حول أى هدف أبعد من إنهاء حرب الاستنزاف. وبشكل مشابه فإن الحرب الأهلية اللبنانية عام ١٩٧٦ ساعدت على المساهمة فى توازن القوى بشكل موات للمفاوضة وخاصة أن أثرها المضعف على الأطراف الفلسطينية للتفاوض هو النتيجة المباشرة للخسارة التى عانوها فى الحرب اللبنانية، وكما ذكر مسئول من فتح «ليس أمامنا خيار إلا أن نوائم أنفسنا مع البيئة العربية الآن، والعرب يريدون أن يتفاوضوا» (نيويورك تايمز، ١٠ ديسمبر ١٩٧٦) ولكن الأثر لم يعمل على كلا الجانبين وكان على المفاوضات أن تنتظر عاما كاملا قبل أن يعاد تنشيطها بدون منظمة التحرير الفلسطينية.

وفى الربع الثالث من هذا القرن فإن المواقف التفاوضية لمنظمة الدول المصدرة للبترول (أوبك)، وشركات البترول العالمية الكبرى، قد انعكست تقريبا. ففى بداية الخمسينيات، فإن شركات البترول كانت تستطيع استخدام التهديد بوقف الإنتاج فى بلد واحد وأن تزيده فى بلد آخر كسلاح ضد بلد لا يرضخ لشروطه. ومع عام ١٩٧٠ حين وحدت العضوية فى منظمة الدول المصدرة للبترول سياسات ومواقف المساومة للدول المنتجة للبترول، أصبح من الواضح لشركات البترول أنه إذا توقفت المفاوضات مع بلد واحد فإن الشركات لن يسمح لها بزيادة الإنتاج فى مكان آخر، ولكن ستواجه بدلا من هذا خطر الحظر الشامل على كل عملياتها، وفى سبتمبر عام ١٩٧٠ استغل الكولونيل قذافى تزامن زيادة الطلب والنقص المتوقع فى الإنتاج لكى يظهر لكل من حكومات الأوبك وشركات البترول أن علاقة القوى لكلتا المجموعتين قد تغيرت. وأبدا لم تعد المفاوضات ـ كما كانت من قبل ـ منذ أن أثبت القذافى كيف يمكن أن تستخدم فاعلية تخفيضات الإنتاج وتهديدات وقفه ضد الشركات المنفردة. وقد عبر الوزير الأندونيسى للصناعات الأساسية والثروة المعدنية عن وجهة نظره فى العلاقة الجديدة المنشودة ليس فقط فى السو البترولى ولكن فى النظام الاقتصادى الدولى فى مجموعه«إننا مستعدون لأن نتعاون مع كل إنسان، ولكن تعاون كشريكين متساويين فى هذا فإن فى لغتنا مثلا يقول«إننا نريد أن نتعامل معهم كشركاء لا كمتطفلين».

وهذه الأمثلة تظهر أن التغير فى القوة النسبية هو مسألة إدراك وتصور بقدر ما هى ثروات مادية «فشعور جانب ما بأنه أصبح متساويا بشكل أكثر، وبتخلصه من وصمة كونه خصما عاجزا عن المقاومة ويسهل التغلب عليه ويلقى التوبيخ والعقاب، كل هذا إنما يمثل أهمية فعلية مثل القوى المتعادلة أو مصادرها أو حتى كسب معركة حاسمة، وفى هذا فإن قرارات الأمم المتحدة، وحكومات المنفى، والزيارات الخارجية هى فى بعض الأحيان المرادفات الرمزية لعناصر المساواة الجوهرية.

التغلب علي الفيتو المزدوج:

تكون المفاوضة ملائمة إذا ما كان لدى جميع الأطراف فى النزاع حق الاعتراض على الحل:

وفى حين أن هذه هى أوضح طريقة للتعبير عن هذه الحقيقة، فإن هناك طرقا أخرى للتعبير عن نفس الشىء: فالمفاوضة ضرورية لحل مشكلة ما حين يكون الطرفان متساويين وحين يكون لدى كل جانب القوة لكى يعوق حصول الآخر على هدفه، أو إذا كانت موافقة الطرفين مطلوبة للحل.

وهذه الصيغ المختلفة تشير إلى حقيقة أن المفاوضات تنشأ من حق الاعتراض المزدوج، حين يستطيع كلا الجانبين أن يحبطا حلا عن طريق التفاوض لا يجوز رضاهم، ولكنهما يستطيعان أيضا منع حل منفرد من أن يتم إذا ما استبعدهما. وهذا تعبير عميق عن تكافؤ الأطراف فى المفاوضات، رغم أن هذا بالطبع لا يعنى أن جميع الأطراف يجب أن يكونوا متساوين فى جميع الوجوه. فالأطراف عندئذ تنظر إلى قدرة الجانب الآخر على إعاقة حل كسبب للتوصل إلى اتفاق. وقد رفض الإسرائيليون طويلا التفاوض مع الفلسطينيين، الذين لا يشكلون فى رأيهم كيانا تفاوضيا مشروعا. ومع هذا، فإن الرئيس المصرى أوضح فى جميع بياناته العامة أنه لن يكون هناك حل شامل للموقف فى الشرق الأوسط بدون الفلسطينيين، كما أن منظمة التحرير الفلسطينية قد حاولت بشكل مستمر توضيح أن ليس هناك حل ممكن بدونها.

وقد رأى سير جيفرى هاريسون، الممثل البريطانى فى المحادثات حول قضية تريستا، اليوغوسلاف والإيطاليين، الذى عارض كل طرف منهم مطالب الآخر الإقليمية فى المنطقة، يتحركون فى اتجاه المفاوضات. «لقد ادعى كل منهما أن له حقوقا فى أرض أكثر. وكانا

يعلمان أنهما لا يستطيعان الحصول عليها، كما تحققا أن أفضل ما يأملان فيه هو المنطقة أ، والمنطقة ب على التوالى. وعلى هذا فقد قررا بالعقل والمنطق فيما أظن أنه من الأفضل أن يبذلا غاية جهدهما ويتوصلا إلى تسوية».

ومن ناحية أخرى، فإن رفض جانب واحد الاعتراف بالوضع المتساوى للآخر هو دائما عقبة رئيسية أمام المفاوضات. وهذا تعبير آخر عن الطابع الذاتى للعقبات ، رغم أن الجانب الرافض دائما ما يدعى أنه يشير إلى موقف موضوعى من الحقيقة أو على الأقل من الحق وليس إلى مجرد تصور. ومرة أخرى ولمدة طويلة رفضت الولايات المتحدة والفايتكونج، والفرنسيون وجبهة التحرير الوطنية، واليونانيون والأتراك القبارصة، والمصريون والإسرائيليون، الاعتراف بالحق المتساوى وقوة الجانب الآخر للاشتراك فى تقرير حل لمشكلتهم المشتركة. إن الاعتراف بأن أي حل غير ممكن بدون اشتراك الجانب الآخر، والذى يجب أن تشبع مصالحه إلى حد ما من خلال المفاوضات، كان فى كل حالة عنصرا حاسما فى قرار استكشاف إمكانية المفاوضات. وقد تتطلب القضية وقتا طويلا لكى تنضج إلى النقطة التى يعترف عندها الجانبان بحق الاعتراض المتبادل هذا، أو أنه قد يحدث بشكل مفاجىء ومثير. ومع هذا فإنها ليست القضية وحدها هى التى تتغير أو تنضج، وإنما أكثر من هذا علاقة الأطراف التى تجرى اختبارها وتعزيزها، خلال هذا الوقت فإن كل جانب، أو على الأقل الجانب الذى يتعرض للتحدى، سوف يحاول أن يظهر أن لديه القوة أو الحق لفرض حل منفرد للمشكلة، وفى الواقع لكى يظهر أن حق الاعتراض المفترض للجانب الآخر غير فعال. وفقط حين يعترف الجانبان أن الخلاف يمكن أن يحل فقط بقرار مشترك، فإن البحث عن هذا الحل، ونعنى العملية التفاوضية، يمكن أن يبدأ.

ويعتبر الموقف الروديسى حالة وثيقة الصلة بموضوعنا. فقط حين وافق كلا الطرفين أن الآخر ضرورى للحل كان فى الإمكان أن تجرى المفاوضات. ففى عام ١٩٧٦ وقبلها، كانت حكومة سميث هى التى تتعرض للضغط للاعتراف بحق الوطنيين فى زيمبابوى للاشتراك فى تقرير شكل حكومة المستقبل. ولكن حين أنكر سميث بشكل فعال هذا الحق، قررت جبهة التحرير الوطينة أن تزيد من قوتها، وأصبح الزيمبابويون هم الذين يجب إقناعهم بحق وقوة نظام إيان سميث فى المطالبة بدور فى تقرير النظام التالى، ومن ثم بجدوى المفاوضات.

وحين هددت حكومة المحافظين الجديدة بأن تدعم نظام سميث ـ موزيروا بالاعتراف به، وألحقت الأخيرة ضررا شديدا بالولايات التى تلوذ بها الجبهة الوطنية على خط الجبهة، ولكنه لم يكن ضررا كافيا لكى يعكس تيار التاريخ وكسب الحرب، فإن القدرة المتبادلة لكلا الطرفين لفرض حق الاعتراض على حل الآخر قد اعترف بها وأصبح فى الإمكان بدء المفاوضات المؤدية لاتفاقية لانكستر عام ١٩٧٩، إن المفاوضات هى حقا حدث يجب الإمساك به فى اللحظة المناسبة ، خشية أن تستمر القوى التى أدت إلى هذه اللحظة فى فعلها وتتسبب فى انقضاء هذه اللحظة.

وكانت هذه أيضا الحالة مع مفاوضات باريس حول فيتنام، والتى لم تكن لتبدأ حتى نهاية عام ١٩٧٢، حين تيقن الطرفان أخيرا أن أيا منهما لا يستطيع حسم الموقف بشكل منفرد، وعلى هذا احتاجا أن يتخذا قرارا مشتركا حول المستقبل. فحين اعترف بحق الاعتراض المتبادل، كان من الممكن بدء المفاوضات.

واعتبر ناصر أن تأميمه لشركة قناة السويس عام ١٩٥٦ كان فى نطاق حقوق مصر المشروعة، ومن ثم لم تكن موضوعا للتفاوض. وقد رفض حضور مؤتمر لندن للدول الاثنتين والعشرين ولكنه وافق على استقبال لجنة منزيس فى القاهرة.. وقد قدم سير أنطونى إيدن فى مذكراته رواية حرفية واقعية للمناقشات بين ناصر ومنزيس:

منزيس: إن ما تتجاهله أن الشىء الفعلى الذى قمت به هو التنكر لامتياز كان ما زال أمام سريانه اثنا عشر عاما.

ناصر: ولكن كيف يمكن لأحد أن يشتكى من هذا إذا كان فى نطاق سلطتنا؟

منزيس: إنى لا أسلم أن ذلك كان فى نطاق سلطتك فى الحقيقة فيما أعتقد أنه لم يكن. ولكن ألاترى أنه إذا كان اتجاهك أنه لمجرد أنه كان فى نطاق نفوذك فإنك تستطيع أن تنقض عقدا ملزما لك، وهكذا، فى ضربة واحدة، تدمر ثقة العالم فى كلمتك التعاقدية؟

ناصر: انى لا أستطيع أن أتفهم هذا. إن الامتياز كان سينقضى على أى حال فى اثنى عشر عاما، وعندئذ أفترض أن نفس الضجة كانت ستحدث إذا كنت على حق.

منزيس: على الإطلاق. إذا لم تكن قد تدخلت فى الامتياز، فليس لدى شك أن الشركة نفسها كانت ستبدأ قريبا جدا مفاوضات معك لتنظيم مستقبل القناة. ولكن هذه

المفاوضات كانت ستدور فى غير مناخ الأزمة، كما كان من الممكن أن يتم التوصل إلى نتائج معقولة وعادلة بدون مناقشات حامية حول مسائل مثل السيادة.

ناصر: ولكن هذا يتجاهل حقيقة أن لنا الحق فى أن نفعل ما فعلنا، وإذا كان لنا الحق فى أن نفعل شيئا فإننا لا نستطيع أن نفهم كيف يعترض أحد على ذلك.

فى هذه الحالة، وما دام ناصر قد رفض قبول أن حاملى أسهم القناة أو المنتفعين لهم أى حق أو قدرة لكى ينازعوه قراره، فلم يكن هناك اعتراف بحق الاعتراض المتبادل ومن ثم بإمكانية التفاوض.

ومن المهم هنا أن نتفادى فكرة أن المفاوضة هى «الشيء الصالح» لأننا نكتب عنها، وأن كل الطرق الأخرى للتوصل إلى حل هى طرق شريرة. ومن الطبيعى تماما، حيثما يكون هذا ممكنا، لكل جانب أن يحاول تجنب المشاركة فى اتخاذ القرار مع خصمه وأن يتهرب من محاولات خصمه أن يكون له حق الاعتراض.

إن أمثلة قرارات مشتركة أو تم التفاوض بشأنها ـ حين تثبت عدم إمكانية الحلول المنفردة ـ أمثلة مثل فيتنام، والجزائر ، وقبرص وسيناء، بين أمثلة أخرى، لا يجب أن تحجب الحالات العديدة الأخرى حين يحاول طرف متحدٍ أن يفرض حقه فى الاشتراك فى حل مشكلة وهزم فى المحاولة كما أظهر مثل السويس، وقد أدى عدم تمكن الطرفين من تحقيق تقدم عام ١٩١٧ فى الحرب العالمية الأولى إلى انتصارالحلفاء عام ١٩١٨ ، وهو ما لم يترك مجالا كبيرا للتفاوض، كما رفض الحلفاء فى نهاية الحرب الثانية ما أبدته دول المحور من رغبة فى التفاوض حيث كان الحلفاء يريدون استسلاما غير مشروط وليس تفاوضيا. وتتخذ كل يوم العديد من القرارات المنفردة على كل المستويات حيث تود أطراف أخرى أن تشترك، ولكنها غير قادرة على أن تفرض مأزقا يعطيها القوة على فعل هذا. وعلى ذلك فإنه ليس من المدهش أن يكون التوصل إلى قرار استكشاف إمكانية المفاوضات حول قضية ما بطيئا، وحتى بمجرد بدء المفاوضات، فإن كل جانب قد يكون متيقظا دائما لإمكانية التهرب من حق الآخر فى الاعتراض وحل النزاع بنفسه.

وزيادة على ذلك، فهناك أسباب أخرى، بالإضافة إلى الفوز ، لرغبة طرف فى تفادى المفاوضة. فهو قد يريد أن يبدو متشددا أمام رأى عام داخلى مثلا أو أن يجذب الانتباه عن مشكلات أخرى، أو أن يفرض مشقة صراع ملتهب على خصمه، أو لمجرد الدعاية. فى كل الحالات، فإن الصراع ببساطة لا يؤذى هذا الطرف بشكل يكفى لإقناعه بالتفاوض.

أن تحقق نتائج جديدة:

تكون المفاوضات ملائمة حين تتعامل مع نتيجة جديدة والتى يمكن أن تحقق بشكل مشترك فقط:

إن «الخير» الجديد الذى يمكن أن تحققه المفاوضات يمكن أن يكون إبداعا إيجابيا ـ مثل الصلب الذى نتج عن التفاوض حول الشروط التى جمعت بين الحديد والفحم فى سوق صناعية مشتركة ـ أو أنها قد تكون نهاية موقف لا يحتمل ـ مثل إنهاء حرب عن طرق التفاوض حول شروط معاهدة سلام. فى أى من الحالتين، فإن الهدف لا يمكن تحقيقه بشكل منفرد، ولهذا فهو يتطلب القرار المشترك الذى يتم التوصل إليه من خلال المفاوضة. وفى هذه العملية، فإن المفاوضة تستخدم لخلق خير جديد، ولكى تقرر أنصبة الأطراف فيه. هذه الأنصبة هى الشروط التى يقوم عليها القرار. إن هذا يشبه أن الاتفاقية قد أنشأت صندوقا اتفقت الأطراف أن تكافىء نفسها منه لعقدها هذا الاتفاق. والأطراف التى تقرر إقامة سلام إنما تقرر أيضا حول تخصيص للمزايا الفوائد منها، وقواعد تحديد هذه العناصر فى المستقبل. إن هذا التخصيص الذى تقرر بشكل مشترك هو الذى يقول لكل طرف ما إذا كان اشتراكه فى تحقيق هذه النتيجة الجديدة يستحق أم لا.

إن الحكم بأن هذه النتيجة تستحق هذا الجهد يجب أن يجرى على أساس افتراضين يجب على المفاوض أن يبقيهما دائما فى ذهنه. الأول هو النتيجة التى يتوقعها، والحد الأقصى الذى يشعر أنه يستطيع أن يحصل عليه بشكل واقعى من الجانب الآخر. فإذا كانت هذه النقطة المثلى أقل من المساهمات المطلوب منه أن يقدمها للحصول على اتفاق، فإن النتيجة لما سيواجهه من تكاليف وفوائد إذا لم يتم التوصل إلى اتفاق، ومرة أخرى، إذا كانت هذه النقطة أقل ملاءمة من النتيجة المتوقعة أو من الافتراضات الجارية، فإنه سيكون أقل اهتماما بالاتفاق مما لو كان وضعه الأمنى مؤلما وغير مقبول، وبعبارات دبلوماسى ذى تاريخ طويل ومتميز فى الدبلوماسية «إن هدف أى مفاوض ناجح هو أن يعرف مقدما الحد الأدنى الذى يمكن أن يقبله، وأين يكون مستعدا للانسحاب ويدع المفاوضة تفشل تماما إن لم يكن مستعدا أن يحافظ على الحد الأدنى من موقفه».

وقد استخدم وزير الخارجية كيسنجر بشكل محدد هذه المفاهيم فى محاول إقناع إسرائيل بفكرة فض الاشتباك فى الجولان عام ١٩٧٤:

لم يكن لدى إسرائيل خيار بين بديل جيد وبديل سيىء ولكن بين بديلين سيئين، الأول (وهو الموقف الأمنى) أن تظل متشددا، وأن تدع المفاوضات تفشل بكل النتائج المترتبة بالنسبة للعلاقات مع الولايات المتحدة . والبديل الثانى (وهو النتيجة المتوقعة) هو تنازلات إقليمية بما تتضمنه من مخاطرة أمنية. فأى البديلين أفضل؟ إن هذا لسوء الحظ يمكن معرفته فقط بعد أن تظهر الحقيقة.

إن أحد الدروس الهامة التى تعلمها الإسرائيليون بعد حرب ١٩٧٣ فى الشرق الأوسط، فى تقدير صفران، هى أنه حتى الخصم الضعيف عسكريا يمكن أن يختار أن يلجأ إلى الحرب إذا ما ترك بدون خيارات أفضل، «إن الإسرائيليين قد اعتبروا أن الحرب «مستحيلة» لأنهم ظنوا أن السادات ليس لديه أمل فى أن يكسب. ولم يدركوا أنه قد يفيده أن يلجأ للحرب إذا ما كان لديه فرصة معقولة فى أن لا يعانى هزيمة ساحقة وسريعا جدا» . وهكذا فإن اتخاذ قرار الدخول فى المفاوضات على أساس أنها «تستحق بذل الجهد فيها» إنما يأخذ فى اعتباره تقديرات تفكير الجانب الآخر.

وقد لا تحقق نتيجة واحدة بشكل تفضل مع الأطراف عدم التوصل إلى اتفاق، أو كما قرر السفير كينيث روش، «مواقف تصبح فيها المفاوضة مستحيلة تماما، وهى الحالة التى ستنهار فيها المفاوضات سريعا جدا.. فإذا كانت أهداف الأطراف غير منسجمة كلية فإنه يجب مواجهة ذلك بشجاعة. فالاتفاق الذى يتجاهل عدم الاتساق فى الأهداف لن يكون اتفاقا ذا شأن. وما لم يعمل على إبراز أهداف جديدة، سواء من خلال إعادة تقييم الاتجاه القائل بأن «الأمر لا يستحق» أو بخلق نتائج جديدة، فإن المفاوضات سوف تفشل. ويتضمن قرار كل جانب محاولة التفاوض تقييما للنتائج الممكنة لتقدير ما إذا كانت النتيجة التى تم التوصل إليها، ونصيب كل جانب فيها، تبرر ما بذل فيها من ثمن.

أن تضع شروط المقايضة:

تكون المفاوضات ملائمة أيضا حين تتعامل مع تبادل لنتائج يتم التوصل إليها بشكل مشترك:

فى الحالة السابقة، تقاسم الجانبان فى النتيجة، فى هذه الحالة فإن نتائج جديدة تم تبديلها. بهذا المعنى ، فإن المفاوضة هى وسائل وضع شروط المقايضة فى عقد حين تكون قيم أو «أثمان» البنود المتبادلة ليست محددة. وتفكير الأطراف هو نفس تفكيرهم فى حالة

صفقة متوقعة ـ أو بشكل ملائم أكثر ـ في موقف مقايضة. فأحد الأطراف يريد من الطرف الآخر أن يتنازل عن شيء ما، ويبحث عن بند مقبول يبادله به، أو أن طرفا يريد أن يتنازل عن شيء له قيمة عند الطرف الآخر ويحاول أن يضع ثمنا عادلا في عمله يقدره الطرف الأول. وغالبا فإن هذا «الشيء» هو ببساطة اعتراض على حل مقبول للمشكلة المطروحة، وعلى الطرف الأول أن يتقدم ببند ملائم للمبادلة مع الطرف الآخر لكى يزيل حق اعتراضه وينهى حالة الجمود في المفاوضة. ورغم ما قد يبدو أنه غير عادى، فإن هذا النمط من التصور يمكن استخدامه في عدة مواقف. لإظهار ملاءمة المفاوضة لحل المشكلة وإظهار درجة التبادل المطلوبة لاتخاذ قرار مشترك وهكذا، فإن الوطنيين الزيمبابويين في أعوام ١٩٧٧ ـ ١٩٧٨ كانوا يحاولون الحصول على نصيب يكونون به في موقف المتحكم في حكومة روديسيا، في الوقت الذى كانوا يستخدمون فيه حرب العصابات لكى يجعلوا قيام هذه الحكومة بعملها مستحيلا في غياب اشتراكهم. وكانت الحكومة الروديسية، بدورها، تحاول التخلص من هذا الاعتراض بدفع الثمن ـ إن لم تكن تستطيع إزالته بطريقة أخرى ـ وكانت العملة الوحيدة المقبولة للوطنيين هى الاشتراك. هذا التبادل ـ الاعتراف بحق كل طرف في الاشتراك ـ كان أساس اتفاقية لانكستر في ديسمبر عام ١٩٧٩. وخلال جولات فض الاشتباك كان الإسرائيليون يقولون «إن عمق الانسحاب يعتمد على حجم التعويض». إن أى مفاوضات هى مسألة تقرير كل جانب لمدى ما يريد، ومدى ما هو مستعد أن يعطيه للحصول على ما يريد، وعندئذ يتحقق التوازن بين الجانبين. وحتى حين كان الجانب الأمريكى يعد سلسلة خياراته الأولى لمحادثات سولت، يفكر في إقامة تبادل أساسى للمطالب مع الروس. «في مقابل إشباع رغبة موسكو فيما يتعلق بأولويته حول ABM فإن واشنطون كانت تأمل في أن تفوز بما تريده بشكل أكثر وضع سقف لبرنامج الصواريخ الهجومية السوفيتية..» وهذا في الأساس ما حدث في النهاية، رغم أنه قد أخذ وقتا للوصول إليه.

الشروط الضرورية والكافية:

كل هذه الطرق المختلفة لتصوير المواقف الملائمة للتفاوض يمكن أن تلخص بالقول أن المفاوضة تكون ملائمة حين يرى الأطراف أن مشكلة ما يمكن فقط أن تحل بشكل مشترك وحين تكون لديهم الإرادة لإنهاء موقف قائم يعتبرونه غير مقبول في الوقت الذى يعترفون فيه بمطالبة الطرف أو الأطراف الأخرى الاشتراك في هذا الحل. وبين عناصر ثلاثة: نفاذ

البصيرة، والإرادة،والمساواة، فإن أكثرها أهمية هى الإرادة. فبدون الإرادة للتوصل إلى اتفاق فإنه لن يتحقق، حتى ولو قبلت مطالبة الجانب الآخر للاشتراك فى الحل.

ويتذكر أرنست فان دير بيجل، الذى مثل هولندا فى مفاوضات السوق المشتركة، افتقار ديجول للاستعداد لأن يرى المفاوضات حول دخول بريطانيا إلى المجموعة الأروبية تنجح فى أعوام ٦١ ـ ١٩٦٢:

لا أظن أن أحدا يعلم حقيقة ما إذا كان الفرنسيون غير مهتمين كلية بتفاصيل المفاوضات لأنهم كانوا يعلمون أنه على أية حال فإن الجنرال (ديجول) عند نقطة محددة سوف يقول لا، أو ما إذا كانت المفاوضات سوف تنجح الآن، وبعد مرور هذا الحدث، فإنه من الواضح أنه إذا كان البريطانيون قد قدموا كل شيء فإن الجنرال كان سيقول لا.

وبعد الجولة الثالثة من اجتماعات لجنة الثمانية عشر لنزع السلاح فى جنيف فى بداية الستينيات، قدمت الدول غير المنحازة التى اشتركت فى المحادثات تقريرا إلى الجمعية العامة تقول فيه إنه إذا كان اتفاق لم يتحقق «فإن ذلك يرجع إلى الافتقار للإرادة السياسية من جانب القوى النووية وليس بسبب ندرة أفكار جديدة». وربما رأت القوى النووية أسبابا مختلفة لعدم الاتفاق، ولكن مع هذا فإنه بدون الإرادة على الاتفاق، ولأسباب تعتبر ذاتية أو موضوعية، فإنه لن يكون هناك اتفاق. والمثال الكلاسيكى هو معاهدة السلام النمساوية، والتى كان التوصل إليها ببساطة فى حكم المستحيل ما دامت الإرادة للتفاوض لم تكن متوفرة لدى ستالين ولكنها كانت ممكنة تماما بمجرد وجود هذه الإرادة.

ولكن الإرادة، ونفاذ البصيرة، والمساواة إنما تنطبق على عدد من العناصر المحددة، مثل عدم تقبل الموقف، وعدم القدرة على تحسين الموقف بشكل منفرد، وقبول الطرف الآخر، ومن الواضح أن هذه الموضوعات مرتبطة بل حتى مترتبة على بعضها البعض، ومن المحتمل أن الشرط الأول هو إدراك أن الموقف غيرمقبول، سواء لأنه مكلف بشكل لا يمكن احتماله أو لأنه، سواء كان محتملا أم لا، فإنه يمكن أن يتحسن. وكثير من المراقبين للأحداث المثيرة فى الشرق الأوسط فى نهاية عام ١٩٧٧ أشاروا إلى الثمن المتزايد لعدم التوصل إلى اتفاق بالنسبة لمصر. فمع المحن الاقتصادية الداخلية، وقرب أن تصبح المعدات السوفيتية الصنع بدون قطع غيار، فإن مصر، فى رأى الكثيرين ، لم تكن تقوى على استمرار حالة الحرب مع إسرائيل. ولم يكن مما يثير الدهشة أن تحدث مبادرة الرئيس

السادات في نفس العام الذى حدثت فيه حوادث شغب يناير عام ١٩٧٧ احتجاجا على إلغاء دعم الأسعار في مصر.

وفي بعض الأوقات فإن إدراك أن موقفا لا يمكن أن يستمر أكثر من هذا إنما يكون مفروضا من الخارج. وفي حالة تريستا، فإن المفاوضات قد حركها حادث أثبت أن عدم فعل أى شيء لحل المشكلة يمكن أن يؤدى إلى أعمال عدائية نشطة. فحين أعلنت دولتا الاحتلال الولايات المتحدة وبريطانيا العظمى في ٨ أكتوبر ١٩٥٣ أنهما يخططان لتسليم سلطة الحكم في واحدة من المنطقتين لإيطاليا، الأمر الذى كان في الواقع سيقسم الأقليم على طول خطوط الاحتلال، ظهرت معارضة ضخمة، شعبية وحكومية، في يوغوسلافيا. ويروى المفاوض اليوغوسلافى، فلاديمير فليت أنه:

«حين فهمنا أنكم، الأمريكيين والبريطانيين ، جادون ١٠٠٪ في الرغبة في سحب القوات في أقرب وقت ممكن، عندئذ عرفنا أنه ليس هناك مزيد من إضاعة الوقت، وأن علينا أن نجد حلا».

وفي أوقات أخرى فإن الأطراف يفرضون الموقف غير المقبول أحدهما على الآخر وإن لم يكن بالضرورة في وقت واحد. إن هجوم تت لعام ١٩٦٨، وضرب وبث الألغام في الشمال عام ١٩٧٢ قد أوضحا هذه الحقيقة للولايات المتحدة وفيتنام الشمالية على التوالى وبشكل يفصل بينه ٤ سنوات. وأصبحت المواجهة حول مشروع فورست هلز - نيويورك. لإسكان الطبقة المتوسطة، إلى الحى المجاور قابلا للحل الوسط والمفاوضة حين توصل الخصوم إلى إدراك أن المعارضة التامة مصيرها الهزيمة الكاملة «لقد تحققوا أنه إن لم يكن هنا حل وسط فإن المشروع الأصلى سوف يقام».

والشرط الثانى هو التحقق أن عدم التقبل هذا لا يمكن تصحيحه بشكل منفرد أو كما يسميه علماء النفس، الاعتراف بالأهداف التى تتحقق بتعاون جميع الأطراف المعنية، تلك التى تكون ملزمة للجميع ولا يمكن تجاهلها، ولكن التى لا يمكن تحقيقها بجهود وموارد مجموعة واحدة بمفردها، أنها تتطلب الجهود المنسقة وموارد الجماعات المعنية. كل من هذين الشرطين - عدم القبول وعدم الكفاية - هى أمور ذات تكاليف ومزايا أو حكم نسبى، وهى تعنى بوجه عام أنه عند مستوى ما من التوقعات والجهود فإنه قد يكون ممكنا تحسين الموقف، لكن فقط في اتحاد مع جانب آخر له مصلحة فيما يترتب من نتائج.

ورغم أن طبيعة هذا الشرط سوف نطورها بشكل أكثر فيما بعد، فإنه قد يكون من المفيد هنا أن نقدم الشرط الثالث، وهو اشتراك الطرف الآخر أو قبول مطلبه فى بعض الفوائد. وهذا، فى عديد من الحالات، عقبة رئيسية، لأنها تتضمن أحكاما حول الشرعيةالتى يحاول دائما الطرف المنازع أن ينكرها، هذه الشروط الثلاثة، مضافة إلى تصور إمكان التفاوض، وتوفر الإرادة للتفاوض، هى المكونات الأساسية فى قرار استكشاف إمكانية التفاوض.

خلق الفرص:

لم تكن المحاولات السابقة للتعرف على القضايا الممكن التفاوض حولها مجرد عمل من أعمال التصنيف. فما دامت هذه الصفات أمورا ذاتية فى التصور والإرادة، فإنه يمكن التلاعب بها، ونادرا ما يتوصل الطرفان إلى قرار لاستكشاف إمكانية التفاوض فى نفس الوقت، وعلى هذا فإنه يصبح من المهم للطرف الذى يبدأ بذلك أن يكون قادرا على التأثير على قرار الطرف الآخر فى نفس الاتجاه. والتناقض القائم فى هذا الموقف هو أنه ـ بالنسبة للطرف الذى لم يقرر بعد أن يتفاوض، فإن قرار الطرف الآخر هو سبب كافٍ للطرف الأول للاستمرار فى الرفض لأنه يجعله يبدو أن الطرف الآخر إنما يستسلم فإذا مااستطاع الطرف الأول أن يصمد فقط أطول قليلا، فإن الآخر يمكن أن يستسلم كلية. ويُروى قرار التفاوض كمطلب للاشتراك فى حل المشكلة، الأمر الذى لا يعترف به الطرف الذى يرفض التفاوض، وأيضا علامة ضعف، مادام المفاوض مستعدا الآن للحل الوسط. وأنه فى مواجهة مثل هذه العقبات المتجددة فإن على جانب واحد أن يحاول خلق أو فرض الشروط التى تبرر التفاوض فى عيون الآخر.

وقد وصف أنطونى إيدن فى مذكراته الظروف التى أدت إلى بدء مؤتمر جينيف حول الشرق الأقصى عام ١٩٥٤ ، وفى إعداده لاجتماع مع شو اين لاى، كان إيدن محتاجا لأن يقرر ما إذا كانت الحكومة الصينية مستعدة لأن تدخل فى ترتيب على الإطلاق وأن يقرر ما إذا كانت الشروط القائمة ـ فى نظر الصينيين ـ تبرر المفاوضات:

«إن الفرنسيين ما زال فى إمكانهم أن يصمدوا فى الهند الصينية ولكن فى أى لحظة فإن أى كارثة كبيرة قد تتغلب عليهم ولا يبقى من خيار إلا رحيل جماعى مشين. وفى الوقت الذى كان الجيش الفرنسى فيه ما زال موجودا، كان لدينا عنصر أكيد نساوم به رغم ما كان عليه من ضعف. وربما كان الصينييون أنفسهم يعلمون هذا فعلا، ولكن ربما كانوا

حكماء بما فيه الكفاية لكى يقدروا أنها لم تكن سياسة جيدة تلك التى تدفع عدوا إلى اليأس. وفى مدى عدة شهور لم يكن يكفى شىء إلا الاستسلام. وكان السؤال هو ما إذا كان الصينيون يرون الأمور فى هذا الضوء».

خلق حلول:

إن أكثر الطرق موضوعية لبدء المفاوضات هى أن تظهر للطرف الآخر، إمكانيات حلول خلاقة. وقد وصف أحد الدبلوماسيين المتمرسين المفاوضات الدولية على أنها« مجموعة من المشكلات المشتركة والتى يصعب جدا إيجاد الحلول لها ، وأنه من المأمول أن تأتى من خلال البحث المشترك. وأعتقد أننا فقدنا أساسا كبيرا فى السنوات الأخيرة بتحويل العديد من المشكلات من هذا الإطار إلى تلك التى ينظر إليها كعلاقات خصومة تنطوى على مصالح متصارعة بشكل حاد. وأن أحدا ما يتعين أن يفوز، وأن أحدا يتعين عليه أن يخسر». ومثل هذا التناول يمكن أن يأخذ عددا من الأشكال.

وهناك حلول جديدة، وبدائل جديدة لتحديد القضية، وإمكانيات جديدة للمرونة يمكن أن تقترح، ولإظهار أن الأطراف ليسوا محصورين داخل مأزقهم وأنه يمكنهم أن يخرجوا منه بإظهار إرادة طيبة خلاقة. فالحل الخلاق للمشكلات يمكن أن يصور بالنزاع بين اثنين حول ما إذا ما كانت نافذة يجب أن تفتح أو تغلق. وما داموا سيستمرون فى الجدل على هذا الأساس، فإن واحدا سوف يفوز وسيخسر الآخر. ولكنهم إذا عادوا إلى وضع الخلاف لإظهار أن ما يريده أحدهما هو أن يحصل على هواء جديد بينما يريد الآخر أن يتفادى تيارا هوائيا، فإنهما عندئذ يستطيعان فتح نافذة فى غرفة ملاصقة والباب الذى يقع بينهما. وهكذا يستطيع كلاهما أن يفوز بالاشتراك فى إيجاد خلاق. وبنفس الطريقة، إذا ما استطاع طرف أن يقترح حلولا بديلة لمشكلات دولية أكثر خطورة، عندئذ فإنه قد يكون ممكنا البدء فى المفاوضات.

ويجب على الطرف الذى يبادر بذلك أن يكون حريصا على أن لا يحصر نفسه فى مقترحات محددة عند هذه النقطة، وإنما الأفضل من ذلك أن يجعل من المفهوم أن الحلول، والبدائل، والتعريفات، والإمكانيات. إنما تثار كمجرد أمثلة لنمط النتيجة الممكنة. لهذا الهدف، فإن البيانات غير الرسمية، ووجهات النظر الشخصية، والمقالات الخاصة، وبالونات الاختبار الأخرى، هى من الأمور المفيدة. ويلعب الغموض دورا كبيرا فى مرحلة

الإعداد للمفاوضات، فالكثير جدا من الوضوح قبل أن يتحدد موقف بشكل مشترك بين الأطراف قد يجعل التنازلات صعبة حين تبدأ المفاوضات. وقد يقدم الغموض مرونة فى مرحلة ما قبل المفاوضة. بل إنه كما هو أكثر أهمية من الغموض، لنفس الأسباب، تفادى التعهد الملزم. فالفترة السابقة على التفاوض، هى وقت لجس النبض والاستكشاف، وإظهار نماذج من الإمكانيات للجانب الآخر، ولكنه ليس وقت تقديم حلول محددة. وقد تركزت جهود كيسنجر من بداية عام ١٩٦٨ على جعل هانوى توضح «نوع النتائج» التى يمكن أن تقبلها بشكل يتفق مع أهدافها، وبعد ١٩٧٠ حاول أن يظهر لهانوي«أنواع النتائج» التي يمكن للولايات المتحدة أن تقدمها.

وبعد الاجتماع الأول لرئيس الوزراء بيجين والرئيس السادات في نهاية عام ١٩٧٧، أعلن كلا الزعيمين بشكل علنى موافقتهما على حقيقة أن «كل شىء قابل للتفاوض إلا تدمير دولة إسرائيل». ومع هذا وقبل افتتاح اجتماعات التفاوض فى ١٠ يناير كان هناك تشدد فى الاتجاهات على كلا الجانبين. وكان كلا الجانبين يصدران بيانات عامة حول شروطهما للتسوية. وأصبحت اللغة المبالغ فيها مثيرة لدرجة أن الولايات المتحدة حاولت إقناع الأطراف أن تفرض حظرا رسميا علي البيانات العلنية. وقد توقفت اجتماعات القدس بعد افتتاحها بوقت قصير حيث اتهم كلا الطرفين الآخر بوضع شروط مستحيلة.

والطريقة الأخرى لإظهار الإمكانيات لحلول خلاقة هى أن تقترح إمكانية تبادل المزايا، والمنافع الجانبية، والتعويض، وفوائد ممكنة أخرى كحافز على الاتفاق، وقد تكون إمكانية تطلع طرف إلى تبادل المزايا أكثر من توقع أن يستسلم الجانب الآخر، كافية لجذب الطرف الآخر إلى المفاوضة. ومرة أخرى، فإن الجانب الذى يأخذ المبادرة يجب أن يكون حريصا على أن لايقدم مقترحاته كما لو كانت مقترحات محدودة. هذا الخطأ وقع فى مناسبة سبقت مفاوضات القواعد الأمريكية فى دول مختلفة(أسبانيا، الفليبين)، حين عُجل بفكرة المساعدة «لدفع» ثم استخدام التسهيلات ومن ثم أُخذت كشىء مسلم به. وبوجه عام فإن فكرة أن هناك سلعة معينة متاحة لتبادلها خمقابل بند آخر هى التى تطرح. مثلما جعل الإسرائيليون معروفا أنهم سوف يبادلون الأرض بإنهاء الحرب مع ترك كمية كل سلعة يتم تبادلها للاتفاق عليها فى المفاوضات. وربما كان كيسنجر أكثر من أى وزير خارجية أمريكى آخر هو الذى استخدم المكافآت الجانبية للتوصل إلى اتفاق، ففى اتفاقية فيتنام، وفى فض

الاشتباك الثانى فى سيناء، وفى المؤسسة الدولية للملاحة التى كان على قانون البحار أن ينشئها، وفى مفاوضات قاعدة الفلبين، فإن كميات كبيرة من المال وأشياء أخرى قد وعد بها من أجل التوصل إلى اتفاق. وقد نجح هذا الأسلوب فى بعض الأوقات.

والطريقة الثالثة هى أن تظهر أن نفعا جديدا يمكن أن ينشأ بالعمل المشترك بينما لايمكن أبدا أن يتحقق بقرار منفرد. ويجب على الجانب المبادر أن يظهر كيف أن الجانب الآخر سيكون فى موقف يكسب فيه من النفع الجديد الذى سيتم التوصل إليه بدون إخفاء حقيقة أن المبادر أيضا سوف يستفيد، غير أن كسبا كبيرا للغاية للجانب الثانى سوف يثير شكوكه، بينما لن يجتذب كسب كبير للغاية يحصل عليه المبادر الجانب الآخر وهنا مرة أخرى، فإن مايقترح هو الكسب الذى يتحقق بشكل مشترك من أجل التوصل إلى قرار للتفاوض، بينما ستعالج المفاوضات نفسها تخصيص المساهمات والفوائد.

هذه الأنواع من المقترحات هى ممارسة موضوعية للقوة، تستهدف أن توحى بالرضا للجانب الآخر بشكل يتوقف على موافقته على التفاوض. مثل هذا الإشباع قد يقدم بواسطة الجانب المبادر- كما هو فى حالة البدائل الجديدة وتبادل المنافع- أو أن الطرف الذى يبادر إنما يقدم مجرد إشارة إلى أن مثل هذا الإشباع سوف يتحقق بطبيعة الحال للمشتركين، كما هو الحال فى المنافع التى تحققت حديثا. فى الحالة الأولى، فإن مثل هذه الممارسة للقوة هى وعد(أو اشباع إرادى)، وفى الثانية، هى تنبؤ (أو إشباع غير إرادى).

وقد اقترنت الوعود والتنبؤات بالمقابل السلبى لها ونعنى التهديدات والتحذيرات، لكى تشكل جوهر خطاب الرئيس كارتر فى ٢١ يوليو ١٩٧٧، والذى كان عنصرا هاما فى مفاوضات سولت الثانية:

«إن صواريخ كروز إنما تهدف إلى تعويض التهديد المتزايد لقدراتنا الرادعة وهو التهديد الممثل فى البناء السوفيتى لقوى الأسلحة الاستراتيجية الهجومية.. فإذا أمكن التحكم فى هذه التهديدات، فإن مستعدون للحد من برامجنا الإستراتيجية»(وعد).

«ولكن إن لم يكن من الممكن التوصل إلى اتفاق، فإنه يجب أن لا يكون هناك أى شك أن الولايات المتحدة تستطيع وسوف تفعل مايجب أن تفعله لحماية أمنها وضمان كفاية وضعها الاستراتيجى»(تهديد)

«ووجهة نظرنا أن اتفاقية للحد من الأسلحة الاستراتيجية والتى تعكس مجرد أدنى مستوى مشترك يمكن الاتفاق عليه سوف تحقق فقط وهما عن التقدم وفى آخر الأمر تراجعا فى عملية الحد من الأسلحة كلها» (تحذير)

«ووجهة نظرنا أن التقدم الحقيق فى محادثات سولت لن يحقق فقط الاستقرار فى التنافس فى الأسلحة ولكنه يستطيع أيضا أن يقدم أساسا للتحسن فى العلاقات السياسية» (تنبؤ)

تفادى الكارثة:

مثل الوجه الآخر للعملة، فإن المفاوضات يمكن البدء فيها بإقناع الطرف الآخر بأنه فى غياب الحل المشترك فإنه لن يتبقى إلا البدائل الأسوأ، وبإظهار أن هناك مأزقا، وأنه لامخرج فى غياب محادثات، أو أن الأمور سوف تسوء (أو أنه يمكن جعلها تسوء) بمرور الوقت بدون تسوية، وبإظهار أن الجانب قادر على أن يساند مطلبه فى التفاوض بالقوة اللازمة.

مع نهاية الخمسينيات كان واضحا أن الوضع فى القطب الجنوبى أصبح خطرا بشكل متزايد، فلم تكن هناك قيود على البحث فيه وطالبت عديد من الدول بالإقليم وبالحق فى القيام ببحوث غير محدودة وبلا قيود على النشاطات السليمة أو غير السلمية. وفى عام ١٩٥٨ دعا الرئيس ايزنهاور الدول التى لها مطالب فى المنطقة وإحدى عشرة دولة مرتبطة فى نشاطات العام الدولى لفيزياء الأرض للاشتراك فى مؤتمر فى آنتاركتيكا «من أن تصبح هدفا للصراع السياسى» وإبقاؤها منطقة مفتوحة لكل الأمم لإجراء نشاطات عملية أو نشاطات سلمية أخرى وقد نتج عن المؤتمر فى نهاية الأمر معاهدة دوّلت القارة وجعلتها خالية من السلاح. وهكذا تم تفادى مخاطر أدركتها العديد من الدول.

وفى عام ١٩٧٤ حاول جلافكوس كلريدس القائم بأعمال رئيس جمهورية قبرص إقناع الرئيس الرئيس الشرعى مكاريوس، والذى كان قد عزل، بالحاجة لقبول «اتحاد جغرافى» كأساس للمفاوضات مع المحتلين الأتراك. وقد شعر كلريدس أن البديل لقبول الصيغة هو عدم التوصل إلى اتفاق على الإطلاق ودمج شمال قبرص كمستعمرة تركية. وكان السؤال- كما وصفه كلريدس، هو ما إذا كان مكاريوس «مستعدا لمواجهة الواقع» وهو السؤال الذى أجاب عليه مصدر يونانى- قبرصى «إنى واثق أن الأسقف يرى الواقع ولكنى غير واثق أنه مستعد لأن يعترف بما يرى» وهو تحليل حاد الملاحظة للمقومات الموضوعية والذاتية..وفى الحقيقة أن مكاريوس لم يكن قادرا على أن يتوصل إلى تفاهم مع الواقع وأصبح شمال قبرص مستعمرة تركية لبقية العقد.

ويمكن الإيحاء بالبدائل الأسوأ بطريقتين، بالتهديدات، وبالتحذيرات. وكلها تنبىء بالكارثة التى ستحل، فالتهديد يشير إلى الخسارة التى ستلحق بجانب بإرادته الخاصة، بينما يشير التحذير إلى نكبة سوف تحدث مستقلة عن أى عامل بشرى، وفى كلتا الحالتين، فإن الكارثة المقبلة تطرح كبديل للمفاوضة، جاعلة الأخيرة نافعة بالمقارنة.

ويعتبر استخدام التحذيرات أكثر أمانا، مادام الأطراف عندئذ لديهم سبب وجيه لكى يتحدوا ويعملوا معا لتفادى كارثة وشيكة الوقوع، بينما تخلق التهديدات مشاعر متناقضة: فالجانب الآخر الذى يفترض أن يجذبه التهديد إلى التفاوض حول اتفاقية مشتركة، فإن التهديد قد يثير فيه المقاومة. فالتهديدات، مثل حقوق الاعتراض- لها طريقة فى خلق تقدم نحو المفاوضات، وبحيث تصبح نفسها هى المشكلة أكثر من أن تجذب الانتباه إلى المأزق الأصلى المطلوب التغلب عليه. ويردد الدبلوماسيون دائما كلمات ديجول أنهم لن يتفاوضوا تحت ضغط أو يساقوا إلى مائدة المفاوضات بالقوة. وكما أعلن الفيتناميون الشماليون دائما، فإنهم لن يأتوا إلى مائدة التفاوض تحت وابل القنابل. ولكن مادام الأطراف أيضا لن يتفاوضوا كثيرا فى غيبة ضغط فإن السؤال يصبح: أى شكل من الضغوط هو الأكثر مساعدة على التفاوض. فالتحذيرات- شأن حدوث توقف فى المفاوضات- هى أفضل نظريا إذا ماكانت ملائمة، ولكن التحذيرات مطلوبة فى بعض الأوقات.

وقد حذر كيسنجر مؤتمر قانون البحار عام ١٩٧٦ بأن الإدارة التالية لن تكون أسهل فى التعامل معها.(فى نفس الوقت الذى وعد فيه بتأييد مالى للوكالة الدولية المقترحة للبحث عن المعادن، كما هدد أيضا أن يتصرف بمفرده إذا لم يتوصل الآخرون إلى اتفاقية مقبولة. وأجاب أحد المندوبين«إننا لانحب أن نؤخذ بالقوة»، وعجز المؤتمر عن التقدم . وبعد ذلك بستة أشهر،«حذر» الرئيس كارتر، وكما كتبت الصحف لكى تتفادى المعانى غير السارة «يهدد» -بالنظر فى إسراع تطوير الأسلحة الأمريكية إذا مافشل الروس فى أن يتفاوضوا بشكل جدى حول تقييد التسلح. وقدفشل كلا المجهودين فى إظهار بديل أسوأ. ومن ناحية أخرى، حذرت السلطات البانامية وعديد من الأمريكيين لمدة طويلة بأن الموقف مع بنما يحمل إمكانية الانفجار، وبنتائج مؤلمة لقدرة أمريكا على الابقاء على القناة مفتوحة ما لم يتم التفاوض حول معاهدة جديدة. وقد استمرت هذه التحذيرات لمدة طويلة حتى بدت تقريبا شبيهة بإطلاق إشارات خطر كاذبة ولكن كان لها تأثيرها فى نهاية الأمر.

وعلى عكس التناول الموضوعى الذى ذكرناه سابقا، فإن التناول السلبى لايمكن أن يصبح فعالا بالكلمات وحدها، فغالبا مايتطلب الأمر عملا توضيحيا أو مقدم ثمن حول

التهديد أوالتحذير لكى يدرك الطرف الآخر فكرة أنه بدون المفاوضات فإن الأمور ستكون أسوأ أو على الأقل لن تكون أفضل. والتهديدات والتحذيرات يجب أن تكتسب مصداقية، كما يجب أن تصان ضد الأساليب المضادة. وهكذا يجب أن يكون هناك ضغط- وخاصة بواسطة من يوجه التهديد- لكى يظهر أنه يستطيع وأنه سوف ينفذ تهديده.

ولم يكن الألمان الشرقيون والاتحاد السوفيتى فى بداية الخمسينات يريدون أن يجدد الغرب قابلية عملة ألمانيا للحياة والبقاء، ولمنع ذلك فقد بادوا بحصار برلين كإشارة تهديد بقصد منع مثل هذا العمل. ويروى روبرت لوفت- الذى كان مشتركا فى صناعة القرار الأمريكى للتعامل مع هذا التهديد- لماذا فشلت محاولة عزل برلين الغربية: لقد تعلمت من التجربة حين كنت مسؤلا عن كل القوات الجوية خلال الحرب أننا حملنا ٧٢,٠٠٠ طن فوق الهملايا.. ولذلك فإن الشىء الذى نفعله هو أن نكسر الحصار. فلا يتملكك الخوف من ذلك، فإذا ماأسقطوا إحدي طائراتك فإنهم بذلك فى حرب لأنه ليس لهم حقوق فى الممرات الجوية.. ومجرد أن رأوا أننا نحمل كل الطعام ، والفحم، والدقيق المطلوب للإبقاء على برلين حية، عندئذ تصدع الحصار وأحيينا قدرة وحيوية العملة الألمانية الغربية.

ويمكن للعمل التهديدى أن يأخذ عددا من الأشكال، كل منها له مشاكله، ومن المشاكل الأساسية الافتقار إلى التقدم والقدوة على التوصل إلى حل، وحق الاعتراض وينشأ عدم التقدم حين تمنع الظروف أيا من الجانبين من صنع حل بمفرده. فكل جانب وضع بالضرورة عناصر غير كافية للحل، وجعل هذه الحقيقة معروفة لجانب آخر فى نفس الموقف (مفترضا أن عناصرهما معا كافية) يمكن أن تحول حالة الجمود فى المفاوضات إلى اتفاق.

ويستخدم«حق الاعتراض» هنا للإشارة إلى موقف يستطيع فيه كل جانب أن يمنع الآخر من تقديم حل. وتمثل الحاجة إلى جعل الجانب الآخر يدرك أنه جزء من المشكلة ولذلك يجب أن يكون جزءا من الحل والقوة الدافعة وراء الحروب والثورات من أجل أهداف تفاوضية. مثل هذا العمل تكتيك لإجراء مفاوضات يحمل معه خطرا أن الجانب الآخر قد يحاول أن يزيل حق الاعتراض بإزالة من يمارسه، ويختفى موضوع المفاوضات كلية فى الدخان، وتعترض الحركات الوطنية على جهود الحكومات الاستعمارية لاستعادة القانون والنظام بدون اشتراكها، فإذا تغلبوا على محاولات تصفيتهم- وسجلهم فى هذا جيد إلى حد ما- فإنهم يصبحون جزءا من المأزق وعندئذ من الحل، بعد أن كانوا جزءا من المشكلة.

كما هو الحال مع الوعود والتنبؤات، والتهديدات والتحذيرات، والتي ناقشناها آنفا، فإن التمييز هو بين الأنواع الإرادية وغير الإرادية من القوة. إن الوصول بالموقف إلي طريق مسدود يمكن أن يكون أفضل تكتيك منه كحق اعتراض. فهو أقل تعرضا للخطر، وأقل احتمالا لأن يصبح موضوع هجوم، وهو أكثر تشجيعا.

ويعتبر نزع السلاح النووي مثل علي الوصول إلي طريق مسدود فهو مثل الزواج من غير الممكن تحقيقه بشكل متفرد، وتقول الأطراف لبعضها البعض بشكل مستمر أنه مالم يتقبل الآخر عروض التحكم المتبادل فى الأسلحة، فإن الموقف سوف يصبح إراديا وبشكل تلقائي أسوأ بالنسبة لكليهما.

الانحناء للضغط الخارجي:

والطريقة الثالثة للتوصل إلى بدء المفاوضات هى أن تنحنى أمام ضغط خارجى من طرف ثالث. ومادام مثل هذا الضغط يعمل بشكل أفضل حين ينظر إليه على أنه محايد وكذلك لا مفر منه، فإن الطريق الذى يستخدم طرفا ثالثا لإحداث ضغط له تأثيره سوف ينظر إليه كمجرد أداة للأول. وبالطبع فإنه لاشئ يتطلب أن يكون الطرف الثالث نفسه مصقولاً وغير مباشر، فيما عدا ما يتطلبه دوره من فعالية. ويستطيع الطرف الثالث بدوره أن يستخدم أنواع التكتيكات التى وضحناها آنفا: الإشارة إلى الفوائد التى ستتدفق نتيجة التوصل إلى حل أو إمكانيات جديدة لحل المشكلة، وإظهار ضرر سوف يحدث إذا لم يتحقق حل، أو حتى القيام بدور أكثر نشاطا وتقديم دوافع لنتيجة تتحقق عن طريق التفاوض أو التهديد بالحرمان من مزايا إذا مارفض أحد الأطراف أو كلاهما أن يتحدث. وقد استخدم وزير الخارجية كيسنجر كل هذه الأساليب فى زيارته المكوكية بين مصر وإسرائيل فى أعقاب حرب عام ١٩٧٣ فى الشرق الأوسط. كما فعلت بريطانيا العظمى ذلك أيضا لإقناع الروديسيين والزيمبابويين للتوصل إلى إتفاق عام ١٩٧٩، فبعد مرات من فشل البريطانيين والأمريكيين، استطاع اللورد كارينجتون تهديد الجبهة الوطنية بإنذارات بأن يواصل بدونهم فى عدد من المراحل الحاسمة. وغالبا ما جندت الحركات الوطنية قوة الأمم المتحدة لصالحها لبدء المفاوضات، ولكنها نادرا ما كانت فعالة لأنها مرتبطة بشكل وثيق بجانب واحد ولا تعتبر بشكل كاف طرفا «ثالثا». ومع هذا، فإن ضغط طرف ثالث يمكن أن يكون فعالا جدا حين يأتى من قوة معنوية تستند إلى مؤسسات، أو نصير مشترك للجانبين، أو مجموعة من الأصدقاء، وكل من يستطيع أن يمارس ضغطا معنويا علي الأطراف.

ومن الاتفاقات التى تم التوصل إليها أخيرا بضغط طرف ثالث كانت تتعلق بنزاع نهر الجانجز بين الهند وبنجلاديش. فخلال فصل الجفاف لا تتوفر مياه كافية لإمداد كلا البلدين، وتبودلت الاداعاءات والادعاءات المضادة فيا يتعلق ببناء الهند لسد يحول المياه من بنجلاديش. وقد أتت بنجلاديش بالنزاع إلى دورة خريف عام ١٩٦٧ للجنة السياسية الخاصة في محاولة لاستخدام الأمم المتحدة. وبمساعدة أطراف ثالثة من مجموعة عدم الانحياز والتى من أعضائها الهند وبنجلاديش، تم التوصل سرا إلى «بيان بتوافق الآراء» وفد وافق الطرفان على استئناف المحادثات الثنائية فى دكا فى ديسمبر، والتى أنتجت فى النهاية اتفاقا رسميا. وقد تفادى الاتفاق على استئناف المحادثات تصويتا فى الأمم المتحدة. والتى كان على الدول الأعضاء أن تختار بين ادعاءات الدولتين. وقد تدعم ضغط الأطراف الثالثة غير المنحازة بالمعارضة المعروفة للمجموعة للتدخل الخارجى وخاصه الزج بالقوى الكبرى، فى مشكلات تثور بين أعضاء المجموعة.

وبصورة مشابهة، كانت منظمة الوحدة الإفريقية فعالة فى إبعاد أعضائها عن المواجهة، وإقناعها بالتفاوض فى المقام الأول بواسطة التحذير، ولكن أيضا لأن اهتمام المنظمة الدولية يعنى أن المظالم التى كانت موضع تجاهل فى الماضى وجدت على الأقل من يستمع إليها. وتحليل تكتيكات الأطراف الثالثة هو أمر معقد، لأنهم يستطيعون أن يشغلوا مجموعة متنوعة واسعة من المواقف تتراوح ما بين طرف ثالث ليس له أى مصلحة على الإطلاق إلى طرف ثالث له مصالح مباشرة فى الصراع، بما فيه مصالح مشتركة مع واحد من الجانبين.

تضييق الخلافات:

والسبيل الآخر لتحقيق البدء فى المفاوضات هو أن تظهر مقدار ماهو قائم من اتفاق وتضييق موضوعات الاختلاف. فى هذه الحالة فإن إدراك الطرف الآخر يمكن التأثير فيه عن طريق أن تظهر له مجالات الاتفاق العديدة، حتى وإن كانت ثانوية، وبعزل مجالات عدم الاتفاق ومثل هذه الصيغة المتوازنة لها ميزة وضع القضايا المختلفة وفقا لعلاقاتها الصحيحة وأهميتها النسبية، ولكن لها التأثير الأبعد فى جعل الأطراف تبدأ فى الاتصال وتبادل الأفكار حول المشكلة العامة.

وكان جورج ماكجى، والذى كان عندئذ وكيل الخارجية الأمريكية للشئون السياسية قد أوفد إلى الكونغو خلال انفصال ولاية كاتنجا للتحدث إلى زعيم الانفصال تشومبى حول قبول خطة الأمم المتحدة لمعالجة الصراع :

«كان تكتيكى المتعمد، مع إدراكى أننى لا أستطيع الحصول على كل شئ أريده منه لننفذ خطة يوثانت، هو أن أرى ما الذى أستطيع أن أحصل عليه منه بشكل يتسق مع الخطة، وأن يكون على الأقل متجها فى اتجاه الخطة، وانتهى الأمر بموافقته على أربع من خمس خطوات محددة جدا والتى كانت تقدما إلى الأمام وأعلن علانية أنه سوف ينفذها بشكل منفرد».

وبالبحث عن مناطق يقوم فيها اتفاق بالفعل، فإن الأطراف قد تجد أن ما يفرق بينهم أقل مما كانوا يظنون، وقد يكتشفون أيضا أن الفجوة أعظم، ولكنه على الأقل قد بدأوا مؤقتا عملية التفاوض، وعادة فإنهم خلال هذا سوف ينشئون فئة ثالثة من القضايا لن يقوم حولها اتفاق أو عدم اتفاق فى الوقت الراهن، وسوف يحتفظ الأطراف بهذه البنود لإمكان المساومة حين تناقش موضوعات الخلاف. هذا النوع من الدافع للتفاوض يكون عادة ممكنا فقط حين تكون الصلات المنتظمة - سفراء أو وفودا إلى نفس المنظمة الدولية مثل الأمم المتحدة أو جهاز إقليمى - تعمل بالفعل ويستطيع الممثلون أن يتقابلوا ويناقشوا بدون قرار محدد لبدء المفاوضات. في مثل مراحل جس النبض هذه فإن الكثير يمكن أن يتحقق.

السكون في فترة المفاو ضة: تلخيص:

إن الوسائل التى اقترحناها آنفا ليست مفاتيح بيانو يصدر أصواتا فى الحال حين تضغط عليها. وهى غالبا ما تشمل سنوات من المجهود. بين الوقت الذى يقرر فيه جانب أن المشكلة أصبحت ملائمة للتفاوضة، والوقت الذى يقنع فيه الجانب الآخر بذلك. وغالبا ما تتطلب قدرا كبيرا من الوقت، أولا فى التنفيذ، ثم فى الاتصال بالجانب الآخر، وبعدئذ لايزال هناك وقت أكثر لعملية التجربة والخطأ والتفكير فى بدائل جديدة وإبلاغها تباعا. وفى نفس الوقت فإن القضايا يمكن أن تنتقل من المقدمة إلى المؤخرة أثناء اشتعالها أو هدوئها. وفى الفترات الأخيرة، وحين تبدو القضايا الأخرى أكثر ضغطا، فإن اهتماما أقل يمكن أن يكرس لمحاولات إيجاد بعض حلول مقبولة للطرفين، رغم أنه فى الحقيقة فإن هذا سيكون أفضل وقت لمعالجة المشكلة فى الوقت الذى لا تكون فيه حادة إلى حد كبير، وتتغير القضايا بمرور الوقت فى أحيان كثرة إلى الأفضل، وفى أحيان كثيرة أخرى إلى الأسوأ، وما دام ليس هناك حكم مبنى على التجربة العملية لتمييز الصراعات التى تتطور إلى الأحسن من تلك التى تتطور إلى الأسوأ، فإنه ليس هناك نصيحة ثابتة تقدم حول معالجة الصراعات الآن أفضل من معالجتها فى وقت لاحق، وللسبب نفسه، فإن العديد من المشكلات الكامنة لن تشتعل من جديد. أو على الأقل بنفس الصورة، وعلى هذا فإنه ليس واضحا

حتى ما إذا كانت تحتاج أن تعالج حين تكون فاترة. ومع هذا، فإن هناك العديد من المواقف التى يمكن التعرف عليها والتى من المؤكد فيها أن مشكلة ساكنة سوف تتجدد فى وقت لاحق وبشكل يجب أن تكون الجهود لحلها جاهزة.

ومن الأمثلة الجيدة على ذلك الحدود غير المحددة بدقة، والقضايا التى لم تحل منذ وقت الحرب، والكثير من القضايا المتعلقة بإعادة التوزيع.

وبوجه عام فإن الأساليب التى تسبق المفاوضات يمكن أن تلخص على أنها محاولات لإظهار أن موقفا وإن كان مؤلفا فإنه فى غياب المفاوضات سوف يصبح أكثر إيلاما فى المستقبل، أو أنه يمكن أن يتحسن من خلال المفاوضات. وتتم الاستعانة بقوى خارجية أو الأعمال ذات الإرادة لطرف واحد لدعم القدرة على الإقناع، وكثيرا فإن البرهنة يمكن جعلها جديرة بالثقة فقط إذا ما تأيدت الكلمات بتوقع مبدئى بما ستكون عليه الأمور إذا جرت أو لم تجر المفاوضات.

وثمة أخطار قليلة فى هذه المرحلة التمهيدية. أحدها هى أن وسائل الضغط ذاتها يمكن أن تصبح هى القضية قبل أن تواجه القضية الحقيقية. وخطر آخر هو أن محاولات إظهار أن نتائج مفيدة ممكنة من خلال المفاوضات قد تثير توقعات الجانب الآخر وهى توقعات لا يمكن إشباعها حين تبدأ المحادثات بالفعل. وخطر آخر يجب تفاديه هو المقترحات التى لم تنضج ظروفها، فهذه المرحلة التمهيدية ليست وقت مقترحات محددة ورسمية، ولكن لأفكار عامة وبلونات اختبار للتعرف على طبيعة الأمور الممكنة إذا ما كانت المفاوضات ستبدأ فى أى وقت. ومرة أخرى، فإن المقترحات المحددة قد تضخم التوقعات فى الحكومة أو لدى الرأى العام الداخلى أو أن يحكم عليها على أنها غير كافية وفقا لمبدأ أقبلها أو أرفضها.

فإذا أثبتت نجاحها، فإن هذه الأساليب، وتحقق موقف قابل للتفاوض قد تؤدى بالطرفين إلى النقطة التى يكونون فيها مستعدين للبدء فى استكشاف إمكانية حل تفاوضى، فى نفس الوقت، فإن كل جانب يحب أن يكون ممارسا لبعض الدراسات والتفكير الجاد الذى يغطى البنود التالية :

١ - استعرض وكن على علم كامل بحقائق المشكلة: أسبابها، تاريخها، تغيراتها وتطورها:

إن المرحلة التى تسبق المفاوضات هى مرحلة تشخيصية حيث يفحص النزاع بشكل

شامل قبل أن يمكن اختبار العلاج. وتتضمن الحقائق موقف كل جانب والذى يجب أن يعرفه بوضوح وقوة.

٢- انظر فى السوابق والمراجع التى تحكم مواقف متشابهة:

هل هناك مبادئ راسخة مستقرة تملى نتيجة معينة؟ هل هناك إجراءات لتناول مشكلات مشابهة؟ وهل هناك أسباب قوية لاتباع أو لتفادى هذه السوابق؟

٣- اعرف السياق والتصورات التى تعطى معنى للموقف وعناصره الأساسية:

ومن الواضح، بأدق المعانى، أن هذا الموقف لم يحدث أبدا: وفى كل المواقف الأخرى، ثمة شئ كان مختلفا. ولو فى الوقت فقط. ولذلك يصبح ضروريا الشروع فى ممارسة نظرية لتحديد نمط الوقف ونمط الأحداث التى تشكله . هذا البحث فى سبيل التعريفات المختلفة ومراجع المشكلة هو أمر حاسم لإيجاد حل، وأيضا لفعل أكثر ما يمكن نحو جعل وجهة نظر ما تسود.

وبينما النقطتان الأوليان، الحقائق والسوابق، تتحدثان عن نفسهما، فإن البحث عن التعريفات والمراجع هو أكثر تعقيدا. ومع هذا، فهناك الكثير من الأمثلة. فأزمة الصواريخ الكوبية يمكن أن تحدد كمحاولة من جانب كوبا للدفاع عن نفسها، وكمحاولة من روسيا لخلق أداة للمساومة تقايض بها لإزالة الصواريخ الأمريكية فى تركيا، وكمحاولة من روسيا لضمان وعد أمريكى بعدم غزو كوبا، وكمحاولة من روسيا لمد الحدود الإقليمية للمكان لمنطقة نفوذها، أو كحركة ذات مخاطرة عالية وكإجراء ضعيف لاختيار الاستجابات الأمريكية واقتناص ميزة إذا كان ممكنا. ويمكن أن يحدد الغزو الذى تعرض له أقليم شابا مرتين كثأر لتأييد زائير لثوار يونيتا فى أنجولا، وإعادة المنشقين الانفصاليين، أو على أنها الحركة الأولى فى حملة للإطاحة بنظام موبوتو، أو كاندفاع سوفيتى من إفريقيا المتطرفة إلى إفريقيا المعتدلة. ومادام كل هذا دقيقا فإن الطريقة التى يحدد بها الموقف ستقرر الأسلوب الذى سيتم تناوله بها، والدرجة التى سيعتبر بها الموقف قابلا للتفاوض.

٤- حاول أن تعدد وتفهم أخطار ومصالح كل جانب:

ويتضمن هذا معرفة ما يهم ولا يهم لك، وفصل المصالح الأساسية عما يطرحه الريح، وفصل ما هو قابل للتفاوض عن العناصر غير القابلة للتفاوض، وإجراء نفس الشئ بالنسبة للجانب الآخر، وإنه من المهم بوجه خاص أن تكون على وعى بالضغوط الداخلية والخارجية على مفاوض الجانب الآخر. وبعد تعطل المفاوضات المصرية الإسرائيلية فى ١٩

يناير ١٩٧٨ بعد وقت قصير جدا من بدئها، عقب هنرى تنر فى النيويورك تايمز أن المصريين قد قللوا من تقدير القيود السياسية على بيجين - حكومته، والأحزاب السياسية، والرأى العام- فى الوقت الذى بدا فيه الإسرائيليون كأنهم يظهرون فهما قليلا لمشكلات السادات فى العالم العربى.

٥- كن يقظا للعناصر الفعالة فى وجهات نظر الجانبين للموقف، والمكونات العاطفية للجانب الآخر:

إن قضايا الاعتراف، والكرامة، والقبول والحقوق والعدالة قد تكون أكثر أهمية من الميل الفعلى للصالح المادى، وأخذ هذه المسائل فى الاعتبار قد يسهل الحل. وكما عقب إفريل هاريمان «بدلا من أن يذهب الناس إلى الحد الأقصى فى محاولة شرح ما لدى الجانب الآخر من خطط شريرة، يجب علينا أن ننفق وقتنا محاولين أن نفهم دوافع هؤلاء الناس الآخرين. ويتعين عليك أن تحصل على هذه المعلومات من كل مصدر متصور».

٦- فكر فى حلول بديلة على هذه الأسس:

إن الأفكار يجب أن تتضمن حلولا يفضلها الجانب الآخر، وحلولا خاصة بك، وحلولا جديدة تربط الاثنين بعدة طرق. وهى يجب أن تشمل محاولات للبناء على التعريفات والمراجع الأولى.

٧- فى الوقت الذى تجرى فيه هذه الدراسات فى الوطن وتتم الاتصالات لإقناع الجانب الآخر حول قابلية المشكلة للتفاوض، فإن المحادثات يمكن أيضا أن تبدأ من أجل الاستماع إلى وجهة نظر الجانب الآخر:

إن الكثير من رسالة المفاوض يمكن أن تتحقق بشكل جيد من تكراره للمواقف التى عبر عنها بشكل علنى عدة مرات من قبل وإعادة تأكيد الوعود التى قدمها لجمهوره فى الوطن. ولكن جزءا من الرسالة قد يكون مختلفا. وغالبا فإن الحاجة لشرح وجهة نظر الفرد إلى الآخرين تضع قيودا جديدة على تماسكها ومصداقيتها التى تسمح بالظهور لأفكار تتيح نتائج جديدة. ورغم أن الوقت مازال مبكرا للبدء فى اقتراح حلول فإنه يجدر الاستماع لبيانات وتوضيحات الجانب الآخر من أجل استكمال الدراسات التى يجرى إعدادها ووضع موقفك أمام الجانب الآخر من أجل مساعدته على إجراء دراسته بشكل قويم.

ومما تقدم، فإنه كما هو مهم الإجابة علي نفس الأسئلة حول تصور الجانب الآخر للأشياء- في نفس الوقت الذى يطور فيه هذا الجانب فهما أفضل لموقفه الخاص، فإن من المهم أيضا توضيح وجهة نظر الفرد الخاصة. إن فهم كيف يفكر الجانب الآخر هو طريق جيد لتفادى المفاجآت، وطريقة مفيدة أيضا للإعداد لمساعدة الجانب الآخر فى إعادة ترتيب تصوراته للتوصل إلى مواقف متسقة بشكل أسهل مع تصورات الفرد الخاصة. وفى نهاية اجتماعات الجولة الأولى لمحادثات الحد من الأسلحة الاستراتيجية مع الروس، قال المفاوضون الأمريكيون «لقد كنا منغمسين فى مشاكلنا الخاصة بالتعريفات بحيث لم نبذل جهدا جادا لتوقع مشكلاتهم».

وتفهم ما الذى يجعل الجانب الآخر يتعجل فى السير هو أمر يختلف عن مشاركته فى خطوته، وفى الوقت الذى لا معنى فيه لمعارضة أهداف الجانب الآخر لمجرد أنها أهدافه، فإن المرء ليس عليه أن يناصر هذه الأهداف من أجل أن يفهمها ومن المهم تضمين هذه البنود التى لايريد أن يحصل عليها الجانب الآخر - الأهداف المحرمة - وكذلك البنود التى يريد المرء الحصول عليها لنفسه - أهداف التملك - وبعض المواقف تتضمن فقط صراعات حول الادعاءات والمطالب حيث ما يحققه كل جانب فيها هو أكثر أهمية له مما يحققه الجانب الآخر، بينما ثمة مواقف أخرى يكون فيها من الأكثر أهمية الحيلولة دون أن يحصل الجانب الآخر على إنجازات معينة عن الحصول عليها لنفسك.

إن هناك بساطة مضللة فى الموقف الذى تتخذه العديد من الحكومات والذى يعتمد على أن المصالح الوحيدة التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار فى الفترة التى تسبق المفاوضات الفعلية هى مصالحها، وأن المرء يمكن أن يتابع أهدافه بالقوة والخداع أو أى أساليب أخرى. ويعتبر روبرت شيزل أحد المفاوضين الأمريكيين ذوى الخبرة الواسعة فى أمور نزع السلاح والتجارة أن هذه الفكرة تعتمد على افتراضى أن :

الجانب الآخر يفعل نفس الشئ، وعلى هذا فسوف تواجه بتصادم للقوى، ومن هذه المعركة سوف ينبثق شئ ما، وأن هذا الشئ هو نتيجة الصراع. ومن الواضح أن هذا أسهل إلى حد كبير من المفاوضة، لأن مجرد الكلمة تعنى أنك تحاول التوصل إلى حل ودى للخلاف.. وسوف أسلم بأن هناك استحسانا للطريقة الأولى، فهو لا يتطلب خيالا، وهو حقا لا يحتاج إلى مهارة، وهو سهل بوجه خاص لبلد قوى مثل الولايات المتحدة.

غير أن هذا المنهج لا يلائم الحل المنتظم لصراع فى أى عالم إلا فى ذلك العالم الذى تنطبق عليه قاعدة داروين فى البقاء للأقوى.

الفصل العاشر

هل مازال الدبلوماسى ضرورة؟

مثلما أوضحت الفصول السابقة عن معالم الدبلوماسية المعاصرة والظروف التى تعمل فيها خاصة ثورة المواصلات والاتصالات، فقد كان من أبرز نتائجها تعاظم أدوار رؤساء الدول والحكومات ووزراء الخارجية وشخصيات من مؤسسات من خارج الجهاز الدبلوماسى التقليدى وبعثاته الخارجية، الأمر الذى جعل لقاءات واجتماعات رؤساء الدول والحكومات من المعالم شبه اليومية فى العلاقات بين الدول، تناقش وربما تحسم من خلالها وبين الرؤساء وجها لوجه وربما فى اجتماعاتهم المنفردة قضايا تمس صميم علاقات شعوبهم واتجاه هذه العلاقات وربما تحولها من اتجاه إلى اتجاه آخر، وقد لاتمس لقاءات واتصالات الرؤساء شئون شعوبهم ودولهم فقط وإنما قد تمتد لكى تصيغ وتؤثر على مناطق بأكملها بل وربما العالم. فى هذا السياق يمكن أن نستدعى- كنماذج بارزة اجتماعات القمة الأمريكية السوفيتية خلال السبعينات والثمانينات وهى الاجتماعات التى أدارت التطور العميق ليس فقط فى علاقات الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتى، وإنما فى النظام الدولى بأكمله وبالصورة التى تحول بها مع نهاية الثمانينات وانتهى معه شكل ومضمون النظام الدولى بقواعده وعلاقاته كما تشكل منذ نهاية الحرب الثانية، كما يمكن أن نذكر مثلا قريبا على أدوار الرؤساء واتصالاتهم فى إدارة وتوجيه العلاقات الثنائية بل والإقليمية والدولية وفى أخطر مراحلها وأزماتها بما فعله الرئيس الأمريكى جورج بوش وهو يدير أزمة الخليج عام١٩٩٠ ويشكل - من خلال اتصالات تليفونية مع رؤساء الدول- تحالفا دوليا عالج واحدة من أخطر أزمات العالم المعاصر.

كما يبدو تطور مستوى اجتماعات القمة فى اللقاءات المنتظمة لرؤساء دول وحكومات المجموعة الأوروبية، وكذلك رؤساء دول وحكومات المجموعة الأوروبية، وكذلك رؤساء مجموعة الدول الصناعية السبعة. وفى منطقتنا العربية نشهد اتصالات شبه يومية مباشرة بين الرؤساء العرب تعالج قضايا حيوية قد يستدعيها حدث أو تطور مفاجىء، أو تعالج وتمهد لما هو متوقع على الأمد القريب أو البعيد من تطورات وتعمل على صياغة مواقف متوافقة ازاءها.

ولم تعد أدوار الرؤساء فى السياسة الخارجية والعملية الدبلوماسية تقتصر عليهم وحدهم بل امتدت إلى مستشاريهم السياسيين وخبرائهم للأمن القومى وبالدرجة التى، إن لم يتوفر لها قدر كبير من التنسيق والتفاهم، فقد تسبب فى أحيان كثيرة ليس فقط تنافسا بل وتوترا بينهم وبين وزارات الخارجية.

ولعل أبلغ مثال على ذلك مايحدث بين وزراء الخارجية الأمريكيين وبين مستشارى الرئيس الأمريكى للأمن القومى، ونستدعى فى هذا أدوار هنرى كيسنجر عندما كان مستشاراً للأمن القومى وعلاقته بوزير الخارجية آنذاك وليم روجرز، وهى الفترة التى أدار فيها كيسنجر وصمم ونفذ أكبر التحركات الدبلوماسية الأمريكية وأكثرها تأثيرا، وعلى المستوى الأمريكى أيضا يبرز فى هذا العلاقة المتوترة بين زيجنيو بريجنسكى حين كان مستشارا للأمن القومى للرئيس الأمريكى كارتر وبين وزير الخارجية آنذك سايروس فانس، والتى جاءت نتيجة لأدوار ومساهمات برجنكسى ليس فقط فى تصورات وصياغة مفاهيم السياسة الخارجية الأمريكية وتوجهاتها بل وكذلك إلى الأدوار الدبلوماسية التى قام بها وبتنفيذها (التطبيع الكامل مع الصين) ونفس العلاقة حدثت بشكل أو بآخر بين مستشارى رئيسة الوزراء البريطانية مارجريت تاتشر وبين وزير خارجيتها سير جيفرى آرثر ومن بعده دوجلاس هيرد وكذلك بين مستشارى المستشار الألمانى هيلموت كول ووزير خارجيته جينشر.

وإذا كان الرؤساء قد أصبح لهم هذا الدور المؤثر فى إدارة العلاقات الدبلوماسية بين دولهم، فإن وزراء الخارجية بتعدد اتصالاتهم على المستوى الثنائى والجماعى ومن خلال الاجتماعات واللقاءات المباشرة، ومن خلال الاتصالات التليفونية، أصبح لهم دور حاسم فى إدارة وتنفيذ العملية الدبلوماسية، نذكر فى هذا مرة أخرى دور وزير الخارجية الأمريكى كيسنجر برحلاته المكوكية فى الشرق الأوسط في أعقاب حرب أكتوبر ١٩٧٣، فى صياغة علاقات جديدة لمنطقة الشرق الأوسط، ونفس دوره فى مفاوضات إنهاء الحرب الفيتنامية، وصياغة علاقات الوفاق مع الاتحاد السوفيتى فى السبعينات، وإنهاء القطيعة مع الصين. وماينطبق على وزير الخارجية الأمريكى، ينطبق بمستوى أو بآخر على معظم وزراء الخارجية وعلى أدوارهم الشخصية فى تنفيذ سياسة بلادهم الخارجية من خلال اللقاءات والاتصالات المباشرة.

ولعل من الأمثلة الحديثة التى يُستشهَد بها على الدور المباشر والفعال لوزراء الخارجية فى إدارة العملية الدبلوماسية فى مضمونها وتفاصيلها ماقيل عن شكوى الممثلين الدائمين للدول فى مجلس الأمن من أن السكرتير العام لايجتمع بهم أو يتشاور معهم وهى الشكوى التى لايوافق عليها السكرتير العام، ويرد عليها بأن شكوى السفراء الممثلين الدائمين تكمن فى أنه يتصل مباشرة بوزراء خارجيتهم وهو الأمر الذى يرجعه السكرتير

العام إلى علاقاته ومعرفته وصلاته الشخصية بوزراء الخارجية. وإذا كان هذا حقا، فإنه يمكن أن نضيف أن السكرتير العام يدرك أنه من الأجدى عمليا، لعنصر الوقت وحدة المشكلات المطروحة وحاجتها إلى قرارات سريعة أن يتعدى السفراء، وأن يتصل مباشرة بوزراء الخارجية.

وعلى مستوى آخر، وأكثر اتساعا ومضمونا فى علاقات الدول، فإن أدوار مؤسسات الرئاسة ووزارات الخارجية، أصبح يوازيها أدوار الوزراء والخبراء المسئولين عن جوانب العلاقات الفنية الثنائية والإقليمية والدولية لدولهم، وعنى بها العلاقات المتعلقة بميادين الاقتصاد، والتجارة، والطاقة، والبيئة والسياحة، والثقافة، والعلوم..الخ، وهى الميادين التى أصبحت تشكل نسيج العلاقات بين الأمم، وقد اكتسبت هذه الميادين، ومن ثم الوزارات والأجهزة والأشخاص المسئولين عنها، أهمية تتوازى مع تأثيرها فى حياة دولهم وكذلك من تعقد وتشابك العلاقات فيها ومستوى الاعتماد المتبادل Imterdpemdemce حولها، وهو المفهوم الذى أصبح من معالم ومقومات الحياة والمجتمع الدولى وعلاقات وحداته كل هذا يفسر النطاق العريض من الاتصالات والاجتماعات والزيارات المتبادلة والمنتظمة بين الوزراء والخبراء المختصين فى هذه الميادين، والتى يرتبون ويعقدون من خلالها عشرات الاتفاقيات التى تنظم علاقات دولهم فى هذه الميادين الحيوية لتطور دولهم.

هذا التطور الذى أتى إلى العملية الدبلوماسية بقنواتها وأدواتها الدبلوماسية التقليدية يمكن أن ننظر إليه من زاويتين: الأولى هو ماأضافه من قوة وفعالية للعملية الدبلوماسية بإدخال الرؤساء ومستشاريهم، وكذلك الوزراء والخبراء المتصلين بجوانب العلاقات المتسعة، وبشكل أصبح عنصرا مساعدا للعملية الدبلوماسية التقليدية كما كانت تدار من قبل إلى حد كبير من خلال القنوات التقليدية وهى السفراء المقيمون ومساعدوهم - أما الجانب الآخر فهو يبدو فى أن السعة والتعدد التى أصبحت لاتصالات الرؤساء ومستشاريهم والوزراء والخبراء المشرفين على جوانب العلاقات بين الأمم، قد جعلت بعضهم يتساءل عما إذا كان الدبلوماسى قد أصبح ضروريا حقا؟بل أن الشعور بعقم الدبلوماسية وبتراجع أهمية ووظيفة الدبلوماسى يتملك أحيانا بعض الدبلوماسيين ويعبرون عنه. فقد عبر دبلوماسى بريطانى بارز عن هذا الشعور بقوله«فى بعض الأحيان، وتحت الشعور بالقهر، وبعقم الكثير من الحياة الدبلوماسية، والواجبات الاجتماعية المرهقة، والمؤتمرات التى لاتتفق على شيء،

والبرقيات التي لايقرأها أحد، يبدأ المرء فى التفكير أن الدبلوماسية هى أمرلا معنى له..» وإن كان يستطرد «ولكن يبدو أن الدول ستظل دائما فى حاجة لأن تنظم علاقاتها بعضها البعض».

كما كتب سفير إيطاليا وهو ينهى حياته الدبلوماسية عام ١٩٨٠ بأن وسائل ألكترونية ليس فيها أحد سوف تطلق يوما ما المراسلات بين رؤساء الدول والحكومات دون أى تدخل من جانب السفراء. كما أن إحساسا آخر بافتقار أهمية السفير نجده فى مثال آخر- ففى عام ١٩٧٧ عرض الرئيس الأمريكى كارتر على شخصية أمريكية خدم بلاده فى أكثر من منصب لكى يختار منصبا دبلوماسيا فى إحدى العواصم الكبرى، وفى عهود سابقة فإن مثل هذا العرض كان سيلقى الترحيب من أى شخص يريد أن يؤثر فى مصير بلاده، إلا أن جورج بوش أجاب على هذا العرض بقوله«لقد اعتذرت عن هذا العرض، ولم أقل ماشعرت به حقيقة عن اتجاه الرؤساء ومستشاريهم ووزراء الخارجية إلى أن يجعلوا عمل السفراء محصورا فى العلاقات العامة والمراسمية..».

وقد يبدو هذا التساؤل والتشكيك فى أهمية دور السفير، للوهلة الأولى مشروعا بالنظر الى أدوار المؤسسات والأجهزة والشخصيات التى أصبحت تساهم فى العملية الدبلوماسية من خارج مؤسساتها التقليدية وهى وزارات الخارجية وسفاراتها فى الخارج ، إلا أن التمعن فى هذا التساؤل سوف يجعله يبدو متسرعا، بل أن الحجج التى يستند إليها هى نفسها التى تدعم وتبرر دور الدبلوماسى، بل أن نجاح وفعالية مايتم من خلال قنوات ومؤسسات أخرى وشخصياتها، سوف يتوقف إلى حد كبير على مستوى مساهمات القنوات التقليدية للدبلوماسية وممثليها.

بداءة، وكما أوضحنا فى المقدمة العامة، فإن من العوامل التى تضفى قيمة على عمل الدبلوماسى، وتقديراته هو أنه «هناك» وأنه «فى»البلد الأجنبى، وفى الموقع وحيث تتاح له طرق ومسالك مباشرة للتعرف وفهم البلد الأجنبى واستكشاف العناصر الفعلية للقوة، وكذا مكامن ضعفه، ودوافعه، وتحيزاته، ولذلك يقول المستشار ورجل الدولة الألمانى بسمارك فى تقدير عمل الدبلوماسى أنه«يتضمن التخاطب الفعلى مع الناس والحكم عليهم بدقة وعلى مايمكن أن يفعلوه والتقدير الدقيق لوجهات نظرهم» .وإذا كان ماقاله بسمارك ينطبق على عصره، فإنه ينطبق بشكل أكثر على الزمن الحاضر حيث ازدادت عناصر علاقات الأمم

تعقدا وتشابكا وتعمقت دوافع كل منها، وبشكل أصبح التعامل معها يحتاج إلى تقديرات دقيقة تعتمد بالتالى على معلومات دقيقة وشاملة، ومن هنا تبدو أهمية المتابعة والمراقبة والرصد اليومى المباشر الذى يقوم به الدبلوماسى.

ويبلور مؤرخ الدبلوماسية الشهير هارولد نيكلسون الاعتبارات الدائمة التى مازالت تعطى أهمية للدبلوماسى المقيم، بعد أن يعدد التطورات التى تبدو أنها قد حدثت وانقصت من دور الدبلوماسى ووظيفته ومن أبرزها ثورة الاتصالات، ويستخلص أن وزيرا للخارجية من مكتبه وفى عاصمة بلاده يستطيع أن يتحدث تليفونيا خلال صباح واحد مع عدد من سفرائه يعطيهم تعليماته بل أنه يستطيع أن يهبط عليهم من السماء بشكل مفاجىء، ويتساءل إن كان هذا يعنى أن الدبلوماسى اليوم ليس أكثر من كاتب فى نهاية الخط؟ ويستخلص «إن هذا الافتراض سيكون مبالغا فيه كثيرا. إن السفير فى عاصمة أجنبية يجب أن يظل دائما هو مصدر المعلومات، وفوق كل شىء هو المفسر فيما يتعلق بالأوضاع السياسية والاتجاهات والآراء فى البلد الذى يقيم فيه. وفى كل ديمقراطية وفى كل وزارة أو اتحاد نقابات، فإن السلطة فى أى لحظة تكمن فى ثلاثة أو أربع شخصيات فقط ليس هنالك إلا السفير المقيم الذى يستطيع أن يعرفهم بشكل وثيق أو يستطيع أن يقيم تزايد أو تضاؤل نفوذهم. إن تقاريره يجب أن تكون دائما هى الأساس الذى تتخذ حكومته عليه قراراتها حول أى سياسة تكون فى لحظة ماعملية أو غير عملية. وهذه فى ذاتها أهم وظيفة للسفير وأهم مسئولياته. ويظل السفير أيضا أهم قناة اتصال بين حكومته وبين الحكومة المعتمد لديها. إنه وحده الذى يستطيع أن يقرر فى أى لحظة وفى أى أوضاع يمكن أن ينفذ تعليماته على أفضل وجه- إنه فيما لاحظ ديموريشنز قديما - «الذى يتحكم فى المناسبات ولذلك، وإلى حد كبير- فى الأحداث». ويواصل نيكلسون تقريره لأهمية دور السفير الدبلوماسى المقيم بقوله «إنه لكل ذلك يظل الوسيط الذى يستطيع وحده أن يشرح أهداف ودوافع حكومة لأخرى. لذلك فإنه إذا كان أحمق، وجاهلا، ومختالا بنفسه أو معتل المزاج، فإن قدرا كبيرا من سوء الفهم يمكن أن ينشأ، وتصرفات طائشة ضارة يمكن أن ترتكب. وثمة نتائج هامة يمكن أن تترتب على العلاقات التى نماهاوحافظ عليها خلال فترة عمله، وعلى درجة الثقة التى كان ينظر إليه بها، وعلى مهارته ولباقته حتى فى أكثر المفاوضات الثانوية. وهذا ليس كل شىء. فعلى السفير أن يمتلك نفوذا كافيا لدى حكومته حتى يستطيع أن يباعد بينها وبين عمل ماوالذى يعلم أنه بالنظر لظروف فى واقع

الدولة التى يعمل فيها سوف يجلب كارثة. إن الحكومات والتى تسمح لنفسها بأن تمثل فى العواصم الأجنبية بسفراء لن تلتفت لنصائحهم فإنها تضيع وقتها والمال العام.ويختتم نيكلسون تلخيصه المحكم وروايته لمهمة السفير الدائمة باقتطاعه فقرات من الدبلوماسى البريطانى البارز: Tules Campon «إن تعبيرات مثل«الدبلوماسية القديمة» «والدبلوماسية الجديدة». لاتحمل أى علاقة بالواقع. إنها المظهر الخارجى أو إن شئت، «زخارف» الدبلوماسية التى تمر بمرحلة تغير. إن الجوهر يجب أن يظل هو نفسه، طالما إن الطبيعة البشرية لاتتغير ، وطالما أنه ليس هناك منهج آخر لتنظيم الخلافات الدولية، وطالما أن أفضل أداة تحت تصرف حكومة ترغب فى أن تقنع حكومة أخرى ستظل دائما الكلمات المنطوقة رجل مهذب».

وإذا كان من أهم التطورات فى إدارة العلاقات الخارجية والدبلوماسية للدول هى اجتماعات القمة المتكررة والمنتظمة التى أصبحت من معالم الدبلوماسية المعاصرة، فإنه من المتفق عليه كذلك أن لقاءات القمة تلك، لخطورتها بالنسبة للعلاقات الرؤساء ودولهم والقضايا التى يبحثونها فإنها يجب أن يعد لها الإعداد الجيد وقد لاتتم أحيانا إلا بعد التأكد من أنها سوف تتوصل إلى نتائج إيجابية. ويتوقف هذا إلى حد كبير على تقييم كل جانب لدوافع الآخر ومصالحه والقوى الداخلية والدولية المؤثرة فيها، ونتائج احتمالات النجاح والفشل على القضايا المنظورة وعلى صورة ومكانة الرئيس شخصيا. ومثل هذا التقييم والمعلومات التى يتم على أساسها إنما تتوقف إلى حد كبير على مايوافى به الدبلوماسى دولته باعتبار أنه الأقرب إلى المصادر الدقيقة لهذه المعلومات. وبخلاف اجتماعات الرؤساء التى تتم بشكل عاجل استجابة لحدث طارىء بين دولهم أو فى الوضع الإقليمى والدولى، فإن معظم اجتماعات الرؤساء تنعقد بعد أن تكون قد تم تقريبا التوصل إلى الاتفاقيات التى سيوقعها الرؤساء وتعطى قيمة ومضمونا لاجتماعهم، وتذكر فى هذا الخصوص أن اتفاقيات الحد من الأسلحة الاستراتيجية بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتى، والتى كانت تشكل جوهر ومضمون لقاءات القمة الأمريكية السوفيتية فى السبعينات والثمانينات، كان يتم التفاوض حولها قبل شهور من لقاءات الرؤساء، وهو التفاوض الذى يقوم به دبلوماسيون محترفون بالتعاون مع خبراء فنيين وسياسيين. وكما قال دبلوماسى فرنسى مخضرم «أنه من الأمور الطيبة جدا تقرير وحسم مبادىء السياسة بين القادة ولكن نجاح أو فشل هذه السياسة إنما يعتمد حقا على الصلات اليومية للدبلوماسيين فى مواقعهم».

وماينطبق على لقاءات القمة، ينطبق على اجتماعات وزراء الخارجية، فمما لاشك فيه أن ما يقدمه الدبلوماسى المقيم لوزير خارجيته من تقييم دقيق عن الإطار العام للسياسة الخارجية للدولة المعتمد فيها، وعن العوامل المحيطة بالقضايا التى يتم بحثها من وجهة نظر هذه الدولة فضلا عن الاتجاهات الشخصية لوزير خارجيتها، كل هذا يزود وزراء الخارجية بخلفية سليمة يديرون بها محادثاتهم.

أما الاتصالات والاجتماعات المباشرة التى تتم بين الوزراء والخبراء الفنيين، وتشمل مجالات هامة فى العلاقات الثنائية بين بلادهم، فإن دور الدبلوماسى المقيم فيها هو دور هام وموجه ذلك أن إقامة وتطوير العلاقات فى هذه المجالات تعتمد على التتبع الدائم للإمكانيات العملية والمتطورة فى كل بلد، وعلى التقييم الدقيق لما يمكن أن تقدمه إلى أو ماتحتاجه من البلد الآخر، وعلى التنبيه لما يمكن أن يفتحه تطور هام فى أوضاع الدولة الاقتصادية و التجارية أو فى مجالات العلوم والتكنولوجيا خاصة إذا كانت من البلدان المتقدمة اقتصاديا وصناعيا وتكنولوجيا، وكذلك احتياجاتها واحتياجات خطط التنميه فيها إذا كانت من الدول النامية. مثل هذا الرصيد والتنبيه إليه لايقدمه بشكل دقيق إلا الدبلوماسى المقيم الذى يضفى تقديره لما قد يقال أنه متاح بشكل علنى عن هذه الأوضاع.ولايقتصر تأثر وأهمية الدبلوماسى فيما يتعلق بجوانب هذه العلاقات الثنائية على مرحلة استكشاف وتتبع إمكانيات هذه العلاقات والتمهيد بذلك للاتصالات المباشرة بين الوزراء والخبراء المختصين، وإنما يتعدى ذلك إلى مرحلة مابعد هذه الاتصالات والاجتماعات وماقد يتم خلالها من اتفاقيات سوف تعتمد قيمتها النهائية فى واقع الأمر لا على مجرد توقيعها وإنما على متابعة مراحل التطبيق والتنفيذ.

وأخيرا، فقد استمد من وضعوا أهمية الدبلوماسية موضع التساؤل حججهم من انتهاء الحرب الباردة وبشكل خاص من حالة الاستبشار والنشوة التى صحبتها مباشرة، وتصوروا أنه بانتهاء الحرب الباردة بتعقيداتها وماكانت تحمله من أزمات ومواجهات، سوف تصبح أقل تعقيدا وأسهل تناولا، إلا أن ماتكشفت عنه تطورات مابعد الحرب الباردة، وماتفجر من أزمات فى الخليج، ويوغوسلافيا، وماخلفته تركة الاتحاد السوفيتى السابق فى إمبراطوريته الداخلية والخارجية من أزمات عرقية، واقتصادية، وبيئية، وماهو أكثر من ذلك بإمكانيات الانتشار النووى وأسلحة الدمار الشامل، ولم يقتصر الأمر على الأزمات المتصلة بمخلفات الاتحاد السوفيتى القديم وانعكاساتها، وإنما امتدت إلى بناء التكتلات الاقتصادية الدولية،

والحاجة إلى إعادة بناء الهياكل والمؤسسات العسكرية والسياسية مثل حلف الناتو، ومؤتمر الأمن والتعاون الأوروبى، لكى تتواءم مع الأوضاع الجديدة واختفاء دوافعها الأساسية، كل هذا لم يقلل من شأن الدبلوماسية ومهامها وأساليبها وأدواتها التقليدية وفى صورها المتعددة الثنائية والمتعددة الأطراف، وإنما تأكدت الحاجة إليها للتعامل مع الأوضاع الدولية والإقليمية الجديدة والتكيف معها بكل الخبرة والمؤسسات والأجهزة الدبلوماسية المطلوبة لذلك، ومثلما خلفت نهاية الحرب الباردة تعقيدات ومشكلات جديدة فى العلاقات الدولية تطلبت جهدا دبلوماسيا إضافيا ومتميزا، فإن انتهاء المواجهة بين الغرب والشرق، والتى كانت تنعكس بالتعقيد على العديد من المشكلات الإقليمية قد فتح الطريق أمام التعاون الدولى للتقدم نحو تحقيق حلول سلمية لهذه المشكلات، ولعل من الأمثلة البارزة على ذلك تنشيط عملية السلام فى الشرق الأوسط والعملية الدبلوماسية التى أطلقها مؤتمر مدريد فى صورها الثنائية والمتعددة الأطراف والجهد الدبلوماسى الذى تطلبته وحشد الجهد المطلوب لها. يضاف إلى هذا أنه كان من نتائج انتهاء الحرب الباردة ظهور كيانات دولية جديدة فى صورة دول مستقلة بلغت حتى الآن قرابة ٢٠ دولة وقد يزيدون مع نهاية القرن، وهو مايعنى اتساعا فى شبكة العلاقات الدبلوماسية وإنشاء لسفارات جديدة.

غير أنه إذا كانت قيمة العمل الدبلوماسى وأدواته التقليدية الممثلة فى هذه الأجهزة الدبلوماسية ومبعوثيها فى الخارج مازالت قائمة بل وربما تأكدت مع تطور مضمون العلاقات بين الدول وتشعبها وتزايد شبكة العلاقات الدولية على المستوى الثنائى والجماعى، فإنه من الثابت أيضا أن قيمة أى جهاز لاتأتى من مجرد وجوده أو من المبررات النظرية لهذا الوجود، وإنما من مستوى كفاءته فى أداء دوره. لذلك فإن تطور الدبلوماسية بالصورة التى أشرنا إليها وتعدد ميادينها قد ألقى مسؤليات متجددة على أفراد الجهاز الدبلوماسى أولا فى استيعاب وتفهم هذه المسئوليات فى سياقها الدولى، وفى سياقها المحلى كذلك فيما يتصل بأوضاع دولته فى شتى المجالات وقدراتها وإمكانياتها وباحتياجاتها من العالم الخارجى ومايمثله التعاون الدولى معها من أهمية فى تلبية هذه الاحتياجات. وإذا كان هذا ينطبق على الممثل الدبلوماسى للدول الصناعية المتقدمة والذى أصبحت قضايا الاعتماد المتبادل من أبرز اهتماماته، فإن ذلك ينطبق بشكل أكثر على ممثلى الدول النامية سواء فيما يتعلق بالتعاون فيما بينها أو فى مايتعلق بميادين علاقاتها الاقتصادية والتجارية والعملية والثقافية مع دول العالم المتقدم ومايمثله إمكانات وفرص التعاون مع هذه الدول من أهمية حاسمة لبرنامج التنمية للمجتمعات النامية.

قائمة بأحدث وأهم الكتب عن الدبلوماسية

(1) Barson, R.P/ (Ronald Peter). Modern Diplomacy/. London New York, Longman,1988.

(2) Mattingly, Garrett. Renaissance Diplomacy/. New York, Dover Publications, 1988.

(3) Kaufmann, Johan. Coference Diplomacy. Dordrecht Boston, M. Nijhoff New York, N. Y, UNITAR, 1988.

(4) Cohen, Raymond. Theatre of Power. London, New York, Longman, 1987.

(5) Der Derlian, James. On Diplomacy. Oxford, OX, UK New York, NY. USA, B. Blankwell, 1987.

(6) Tran, Van Dinh. Communication and Diplomacy in a Changing World/ Norwood, N.J, Ablex Pub. Corp.© 1987.

(7) Diplomacy for the futune/. Lanham, MD, University Press of America Washington, D. C, Institute for the Study of Diplomacy, Georgetown University, © 1987.

(8) International Envinonmental Diplomacy. Cambridge Cambridgeshire New York, Combirdge University Press, 1987.

(9) Simpson, Smith. Education in Diplomacy. Lanham, MD, University Press of Americal Washington, D. C, Institute for the Study of Diplomacy, Georgetown Universtiy, © 1987.

(10) Watson, Adam, Diplomacy. Philadelphia, Institute for the Study of Human Issues, 1986.

(11) Cohen, Yoel. Media Diplomacy. London, England Totowa, N.J.F. Cass, 1986.

(12) Simpson, Smith. Perspectives on the Study of Diplomacy/. Washington, D.C., Institute for the Study of Diplomacy, Edmun- d A. Walsh School of Foreign Service, Georgetown University, © 1986

(13) Donald, Miles. Diplomacy. New York, St. Martin's Press, ©1986.

(14) Diplomacy at the UN/. New York, St. Martin's Press, 1985.

(15) Cable, James. Diplomacy at sea/. Annapolis, Md, Naval Institute Press. 1985.

(16) Berridge, G.R. (ed) "Diplomacy at the U.N." London, macmillan, 1985.

(17) Cutajar, Michael Lammit (ed). "Unctd and the South- North Dialogue". New York, Pergaman, 1985.

(18) Diplomacy and Values. Lanham, Md, University Press of America, © 1984.

(19) Jones, Dorothy V. Splendid Encounters, Chicago, University of Chicago Library, 1984.

(20) Johnson, Loch K. The Making of International Agreements. New Yotk, New York University Press, 1984.

(21) Schulzinger, Robert, "American Diplomacy in the Twentieth Century". N. Y., Oxford Universtiy Press, 1984.

(22) Craig, Gordon Alexander. Force and Statecraft. New York, Oxford University Press, 1983.

(23) Modern Diplomacy of Capitalist Powers/. Oxford New York, Pergamon Press, 1983.

(24) Callieres. The art of Diplomacy/. New York, Holmes & Meier Publishers, 1983.

(25) Eban, Abba, "The new Diplomacy", New York, Random House, 1983.

(26) Launay, Roger. La Negociation. Paris, Editions ESF- Entreprise Modern D'edition, Librairies Techniques, © 1982.

(27) Barakeat, Jamal. Qamus al- Mustalahat al- Diblumasiyah, Injilizi-Arabi, Bayrut, Maktabat Lubnan, 1982.

(28) Alexandroff, Alan S. The Logic of Diplomacy/. Beverly Hills, Sage Publications, © 1981.

(29) Diplomacy. Washington, D.C. Institute for the Study of Diplomacy, Edmund A. Walsh School of Foreign Service, Gerorgtown University, © 1981.

(30) Handel, Michael I. The Diplomacy of Surprise, Hitler, Nixon, Sadat/ . Cambridge, MA, Center for International Affairs, Harvard Universtiy, © 1981.

(31) Atimomo, Emiko. Law and Diplomacy in Commodity Economics. London, Macmillan Press, 1981.

(32) Krishanamurty, G.V.G. Modern Diplomacy. New Delhi, Sager Publications, 1980.

(33) Barrawi, Rashid. al- Nahda Dictionary of Diplomatic, Political, and International Terms/. Cairo, Renaissance Bookshop, 1980.

(34) Fisher, Glen, International Negotation. Chicago, Intercultural Press, © 1980.

(35) Ramahi, Seif A. El- Wady. Studies in International Law and Diplomatic Practice/. Tokyo, Data Labo, 1987.

(36) Boudreau, Tom. A new International Diplomatic order/. Muscatine, Jowa, Shantey Foundation, 1980.

(37) Plantey, Alain. La negociation Internationale. Paris, Centre National de la Recherche Scientifique, 1980.

(38) Geoffery. Concorde Diplomacy. London, Hamilton, 1980.

(39) Ernest Mason. Satwo's Guide to Diplomatic Practiec. London New York, Longman, 1979.

(40) Reychler, Luc. Patterns of Diplomatic Thinking. New York, Praeger Publishers, 1979.

(41) Modern Diplomacy, Washington, American Enterprise Institute For Public Policy Research, © 1979.

(42) Contacts With the Opposition. Washington, D.C, Institute For the Study of Diplomacy. Edmund A. Walsh School of Foreign Service, Georgetown University, 1979.

(43) Reychler, Luc, "Patterns of Diplomatic Thinking". N.Y., Praeger Publishers, 1979.

(44) Boath, Gare (ed). "Satau's Guide to Diplomatics Practice". London, Longman, 1979.

(45) The Principles & Precepts of Domestic and International Diplomacy. Albuquerque, N.M., Institute for Economic and Political World Strategic Studies, 1978.

(46) Nicolson, Harrold George. The Evolution of Diplomatic Method, Lectures Delivered at The University of Oxford in November 1953/. Westport, Conn, Greenwood Press, 1977.

(47) Menon, Kumara Padmanabha Sivasankara. Changing Patterns of Diplomacy/. Bombay, Bharatiya Vidya Bhavan, 1977.

(48) Moorhause, Creoffrey, "The Diplomats". the Fareignaffice tody. London Geoffrey Moarhause, 1977.

(49) Armstrong, J.D., "Revolutionary Diplomacy". London, Universtiy of Califonia, Press, 1977.

(50) Samelson, Louis J. Sovirt and Chinese negotiating Behavior. Beverly Hills, Calif, Sage Publications, © 1976.

(51) Mukher Jee, Bharati. Kautilya's Concept of Diplomacy. Calcutta, Minerva Associates (Publications), 1976.

(52) Friedheim, Robert L. Parliamentary Diplomacy/. Arlinghon, Va, Center For Naval Analyses, 1976.

(53) Iqbal, Afzal. The Prophet's Diplomacy. Cape Cod, Mass, C. Stark, 1975.

(54) Forgac, Albert A. New Diplomacy. Gaffney, S.C, Forgac, © 1975.

(55) Hudec, Reboert E. "The Gatt Legal System and World Trade Diplomacy. "N.Y., Prager, 1975.

(56) William, William, "The Shaping of American Diplomacy", (ed) Chicago, Rand, Menally & Comany, 1973.

(57) Singh, I.P. "Diplommetry". Bomboy, Somaiya Publications, 1970.

(58) Sayegh, Fayez A. "The Zionist Diplomacy". Beirut, Palstine Monograhs, 1969.

(59) Marriott, J.A.R. Question. "An Historical Study in Enropean Diplomacy". Oxford, Clarenclon Press, 1967.

(60) Mckay, Vernon ed. "African Diplomacy- Studies in the Determinants of Foreign Policy". New York, Frederick Praeger, 1966.

(61) Butterfield, Herberts ed. "Diplomatic Investigations." London, George Allen, 1966.

(62) Lauany, Jaques, "Histoire de La Diplomatie Secrete, 1789- 1914 "URSS, Renconter Lavsanne, 1966.

(63) Wakelin, John. "The Roots of Diplomacy - How to Study Interstats Relations. "London, Hutchinson Educational Ltd., 1965.

(64) Khvostov, V. et Mintz I. "Histoire de la liplomatie", Paris, Librairie de Medicis, 1964.

(65) Ikle, Fred Charles. "How Nations Negotiate". New York, Harper, 1964.

(66) Mnrphy, Robert, "Diplomat Among Warriors". New York, Doubleday, 1964.

(67) Mccamy, James L. "Conduct of the new Diplomacy". New York, Harper, 1964.

(68) Roetter, Charles. "The Diplomacy art". Philadelphia, Macrae Company, 1963.

(69) Berle, Adolf A., "Latin America - Diplomacy and Reality." New York, 1962.

(70) Plischke, Elmer. "Conduct of American Diplomacy". New York, Van Nostrand Company, 1961.

(71) Sarkissian, A. O. "Studies in Diplomatic History and Historiography". London, Longmans, 1961.

(72) webster, Charles. "The Art and Practice of Diplomacy". London, Chatto, 1961.

(73) Hayter, William. "The Diplomacy of the Great Powers". London, Hamish Hamilton, 1960.

(74) Hayter, William. "The Diplomacy of the Great Powers". London, Hamish, 1960.

(75) Thayer, Charles W. " Diplomat", New York, Harper, 1959.

(76) Corbertt, Percy E., "Law in Diplomacy". New Jersey, Princeton Press, 1959.

(77) Pearson, Lester B. Diplomacy U.P., 1959.

(78) Berkes, Ross N. & Bedi, Bedi, Mohinder S. "The Diplomacy of India - Indian Foreign Policy in the United Nations "London, Oxford University Press, 1958.

(79) "Dictionnaire Diplomatique" Paris, Academie Diplomatique Internationale, 1957. 6 vols.

(80) Gottlieb, W.W.' "Studies in Secret Diplomacy During the First World War "London, Allen, 1957.

(81) Patterson, Jefferson. "Diplomatic duty and Diversion" Combridge, The Riverside Press. 1956.

(82) Premier, Tome Histoire de la Diplomacie. Peris, Librairie de Medices, 1953.

(83) Hankey, Lord, "Diplomacy by Conference". London, Ernest Benn, 1946.

(84) Troubridge, Lady. "The Book of Etiquette". London, 1926.

(85) Rosen, Boron, "Forty Years of Diplomacy". London, Allen, 1922.

(86) Satow, "Ernest A Guide to Diplomatic Practice". London, Longmans.

(87) Chazelle, Jacques. "La Diplomatic". Paris, Universitair.

(88) Modevm Diplomacg, The ant and The Antisams, ediTedly,: Elmev - Plischke. Ameneiam Imterhneie Imstitce Te, 1979

(89) Pamikan, K.M,. "The Pvimceples and Practises of Diplomacg"

(90) Harr, Tohm, "The Proffessiomal Diplomar "Primcetom Yumivevsity Press" 1968

(91) Henry, Kissin ger, "Diplomacy" Newyork, Simon and Schas rev, 1994 1104 pp.

جدول المصطلحات
GLOSSARY

Detente:

والمعنى الدقيق هو: تخفيف التوتر Relaxation of Tension وبذلك فهو لا يعني توافقاً فى المواقف والآراء أو تصفية لعناصر الاختلاف. وهو بهذا يختلف عن: Entente الذى يتضمن تماثلا فى المصالح ووجهات النظر.

Creative Diplomacy:

الدبلوماسية الخلاقة. وهي الدبلوماسية التى تحاول طرقاً وأساليب غير تقليدية فى تناول ومحاولة التوصل إلى حلول وتسويات للمشكلات والمنازعات الدولية المستعصية.

وقد أطلق المعجبون بهنرى كيسنجر على ممارساته الدبلوماسية وصف الدبلوماسية الخلاقة وخاصة على أساليبه التى اتبعها تجاه النزاع العربى الإسرائيلى فى أعقاب حرب أكتوبر، ومحاولات إنهاء الحرب الفيتنامية والتورط الأمريكى فيها، وكذلك معالجاته للعلاقات الأمريكية مع الصين التى أنهت القطيعة أو العداء الأمريكى للصين الشعبية الذى دام ربع قرن، هذا فضلا عن دبلوماسيته فى إدارة العلاقات مع الاتحاد السوفيتى وهما تحت ما عرف بعلاقات الوفاق.

على أن منتقدى كيسنجر يرون ثغرات وأوجه نقص خطيرة فى دبلوماسيته وخاصة فى اعتمادها على السرية Secrecy ، والمرحلية أو الخطوة خطوة Step By Step Diplomacy مثلما حدث فى الشرق الأوسط وافتقاها للشمول والتسوية الدائمة، وكما بدت فى المصير الذى انتهت إليه اتفاقيات فيتنام من سيطرة الفيتناميين الشماليين على فيتنام بأسرها، ثم غزوهم لكمبوتشيا. هذا فضلا عن تدهور علاقات الوفاق التى بنتها دبلوماسيته مع الاتحاد السوفيتى.

وفى مقابل الدبلوماسية الخلاقة تقوم الدبلوماسية الكلاسيكية Classic Diplomacy أو الدبلوماسية التقليدية أو الروتينية Routine Diplomacy والتى تتبع المنهج التقليدى فى معالجتها للعلاقات بين الدول. ويعتبر أنصار هذا النوع من الدبلوماسية أنها وإن كانت تتسم بالبطء وعدم تحقيق إنجازات سريعة Breakthroughs للمشكلات المستعصية، إلا أن ميزتها أن تتوصل إليه من اتفاقيات يكتب له الاستقرار والثبات.

أنواع الدبلوماسيه:

الدبلوماسية الثنائية	Bilateral Diplomacy
الدبلوماسية الجماعية	Collective Diplomacy
دبلوماسية المؤتمرات	Conferncial Diplomacy
دبلوماسية التنمية	Development Diplomacy
الدبلوماسية متعددة الأطراف	Multinational Diplomacy
الدبلوماسية العالمية	Omnilateral Diplomacy
الدبلوماسية العلنية	Open Diplomacy
الدبلوماسية البرلمانية	Parlimentarian Diplomacy
الدبلوماسية الشعبية	People's Diplomacy
دبلوماسية القمة	Summit Diplomacy
دبلوماسية الزيارات	Visiting Diplomacy

بعض المنظمات والهيئات الدولية والاقليمية

منظمة الصحة العالمية (روما)	Food and Agriculture Organization (FAO)
الوكالة الدولية للطاقة الذرية (فيينا)	International Atomic Energy Agency (IAEA)
البنك الدولي للإنشاء والتعمير (واشنطن)	Reconstruction and Development. (IBRI)
منظمة العمل الدولية (جنيف)	International Labor Organization (ILO)
منظمة الوحدة الأريقية (أديس ابابا)	Organization of African Unity. (OAU)
منظمة حلف شمال الأطلنطى (بروكسل)	North Atlantic Teaty Organization. (NATO)

منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية	Organization for Economic Cooperation and Development. (OECD).
منظمة التعاون الاقتصادى الأوربى (بروكسل)	Organization for European Economic Cooperation. (OEEC)
منظمة الدول المصدرة للبترول (فيينا)	Organization of the Petrolium Experting Countries. (OPEC)
مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (چنيف)	United Nations Conference on Trade and Development. (UNCTAD)
برنامج الأمم المتحدة للتنمية	United Nations Development Programme. (UNDP)
برنامج الأمم المتحدة للتعليم والعلوم والثقافة (باريس)	United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization. (UNESCO)
منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (فيينا)	United Nations Industrial Development Organization. (UNIDO)
منظمة الصحة العالمية (روما)	world Health Organization (WHO)

التجمعات الاقتصادية الدولية والإقليمية الجديدة:

معاهدة ماسترخيت..	Mastricht Treaty
الاتحاد الأوربى	Eurobean Union
رابطة جنوب شرق آسيا (الآسيان)	Association of South Aeast Asian Nations (ASIAN)
منتدى التعاون الاقتصادى لآسيا باسيفيك:	Asia Pacific Economic Coperation (Apec)
تجمع أمريكا الشمالية وأمريكا اللاتينية	NAFTA

الفهرس

رقم الصفحة

السفير الدكتور: السيد أمين شلبى

من مواليد ١٩٣٦

أولا:

- حصل على ليسانس الآداب من جامعة القاهرة ١٩٥٧
- وعلى الماجستير فى العلوم السياسية من جامعة القاهرة عام ١٩٦٠
- وعلى دبلوم العلاقات الدولية من جامعة اكسفورد عام ١٩٧٦
- والدكتوراه فى العلوم السياسية من جامعة القاهرة عام ١٩٨٠

ثانياً:

- التحق بالسلك الدبلوماسى المصرى عام ١٩٦١
- ساهم فى تأسيس معهد الدراسات الدبلوماسية عند انشائه عام ١٩٦٦، وعمل فى ادارته حتى عام ١٩٦٩، ثم نائبا لمديره (١٩٨٦ ـ ١٩٨٨).
- وعمل فى سفارات مصر فى: براج. موسكو. لاجوس، ووزيرا مفوضا فى سفارة مصر فى واشنطن (١٩٨٢ ـ ١٩٨٦)، ثم سفيرا لمصر فى النرويج (١٩٩٠ ـ ١٩٩٤). حاصل علي وسام الاستحقاق النرويجى.
- عمل مديرا لإدارة التخطيط السياسى بوزارة الخارجية (١٩٩٤ ـ ١٩٩٦).

ثالثاً:

صدر له:

١ ـ التنظيم الدولى فى مفترق الطرق.

٢ ـ هنرى كيسنجر. حياته وفكره.

٣ ـ الوفاق الأمريكى السوفيتى ١٩٦٣ ـ ١٩٧٦ (الهيئة العامة للكتاب). ١٩٨١

٤ ـ قراءة جديدة للحرب الباردة. دار المعارف. ١٩٨٣

٥ ـ الدبلوماسية المعاصرة. عالم الكتب. (طبعة أولى. ١٩٨٩).

٦ ـ من الحرب الباردة إلى البحث عن نظام دولى جديد (الهيئة العامة للكتاب). ١٩٩٥.

٧ ـ العلاقات الأمريكية/ المصرية ١٩٤٦ ـ ١٩٥٦ (مترجم). ١٩٩٦.

نشر العديد من الدراسات والمقالات فى المجلات والدوريات المتخصصة فى مصر والخارج، كما شارك فى ندوات ومؤتمرات مصرية وأجنبية، وحاضر فى: معهد الدراسات الدبلوماسية، واكاديمية ناصر العسكرية، وكلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

رقم الإيداع ١١٣٨٨ لسنة ١٩٩٦

ISBN
977-232-094-0



ت : ٩٣٢٧٠٦

هذا الكتاب

كان الاستقبال المشجع الذي لقيته الطبعة الأولى من كتاب "في الدبلوماسية المعاصرة" دافعا إلى إصدار الطبعة الثانية وبشكل يقدم صورة أكثر تكاملا لعناصر ومقومات الدبلوماسية في تطورها المعاصر. فبالإضافة إلى الفصول الخمس التي تضمنتها الطبعةالأولى والتي ناقشت الدبلوماسية في مفاهيمها التقليدية كأداة للحوار بين الأمم، وقنوات هذا الحوار وأدواته،والميادين الجديدة التي أصبحت تشكل النسيج اليومي للتعاملات الدبلوماسية، وبحثت في مكونات السفير الصالح ومؤهلاته، وما تتوقعه دول العالم الثالث بوجه خاص من دبلوماسييها، ومن ثم أهمية الاختيار الدقيق لهم وبرامج تدريبهم وإعدادهم،وأعطت اهتماما خاصا لأداة الدبلوماسيةالرئيسية وهي المفاوضات وما يجب أن يتوفر للمفاوض الماهر،وخصائص الموقف التفاوضي ومراحل العمليةالتفاوضية.. إلى جانب هذه الفصول التي تضمنتها الطبعة الأولى،أضيف إلى الطبعة الجديدة خمسةفصول جديدة عرضت ابتداء لتعريفات الدبلوماسية ومقاصدها ومناهجها،وقدمت استعراضا لتطورالدبلوماسية ونظمها ومذاهبها وشخصياتها عبر ثلاثة قرون، كما عقدت مقارنة بين الدبلوماسية القديمة والجديدة، وأضافت فصلا جديدا لخصائص الدبلوماسي وما يجب أن يمتلكه من مقومات وقدرات شخصية وثقافية ومهنية، وناقشت في النهاية سؤالا يتردد بفعل التطورات التي أحاطت بالدبلوماسية حول ما إذا كان دور الدبلوماسي مازال ضروريا.

من هنا كانت قيمة هذا الكتاب ليس فقط للمشتغلين في الحقل الدبلوماسي بفروعه السياسية والفنية، وللمتطلعين للالتحاق به،وإنما أيضا للمثقف العربي،ولتنمية وعيه بالمجتمع الدولي وبأساليب التعامل بين وحداته.